

---

## **ИНФОКОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА МНОГОФИЛИАЛЬНОЙ КОМПАНИИ**

---

**Пермяков Юрий Витальевич**, асп.

Южный федеральный университет, ул. Большая Садовая, 105/42, Ростов-на-Дону, Россия, 344006; e-mail: yuri\_permyakov@yandex.ru

*Цель:* анализ спектра основных проблем организации и управления инфокоммуникациями в системе внутренних и внешних связей многопрофильной компании. *Обсуждение:* в числе важных факторов эффективного использования и развития кадрового потенциала многопрофильных компаний, вынужденных непрерывно приспосабливаться к динамично изменяющимся императивам внешнего окружения, являются инфокоммуникации, осуществляемые на основе самых современных информационных технологий. Специфика многофилиальных компаний, значительно увеличивающая по сравнению с моноструктурными субъектами, риски их деятельности в данных условиях определяют соответствующую коррекцию традиционных инфокоммуникаций в системе внутренних и внешних связей. *Результаты:* выявлены основные проблемы, имманентно сопряженные с управлением кадровым потенциалом такого рода структур, предложена концепция создания для них эффективной системы инфокоммуникаций.

**Ключевые слова:** многофилиальная компания, кадровый потенциал, система инфокоммуникаций.

**DOI:** 10.17308/meps.2015.10/1304

### **Введение**

Существенно изменившийся под воздействием внешних факторов макроэкономический фон, к которому вынуждены приспосабливаться российские компании, чтобы удержать свои рыночные позиции (особенно на внутреннем рынке, поскольку на государственную поддержку могут рассчитывать предприятия, уже выпускающие или готовые к выпуску отечественной продукции, способной замещать импортные аналоги), требует от менеджмента этих компаний активного внедрения инноваций в управление, в том числе их кадровым потенциалом. Поскольку именно трудовые ресурсы являются главной движущей силой любого предприятия, вопросы повышения качества кадрового менеджмента становятся наиболее актуальными. А если речь идет о компании, в структуру которой входит множество филиалов, причем расположенных как в границах региона локализации ее деятельности, так и на других территориях, эта проблема приобретает осо-

бое значение и является гораздо более сложной, чем на моноструктурных предприятиях. Для такого рода компаний на первый план выходит проблема управления коммуникациями, которая имеет как внутренний, так и внешний характер.

Так, например, выбор (или наличие) объединяющимися в филиальную «сеть участниками того или иного варианта объединения, с одной стороны, формирует специфическую среду организации, функционирования и управления ее кадровым потенциалом; с другой, – именно наличный потенциал кадров, их характеристики (квалификация, профессиональные компетенции, стремление к повышению конкурентоспособности компании, открытость к инновациям и др.), степень готовности к работе в рамках филиальной сети (мобильность, активность к интеграции и взаимодействию с работниками других подразделений сети, в том числе смежниками по цепочке получения добавленной стоимости) определяет целесообразность и эффективность той или иной формы сетевой интеграции. Очевидно при этом, что «готовность» кадров к эффективному функционированию в рамках филиальной сети отличается спецификой, обусловленной особенностями формы их интеграции» [4], что формирует и специфику коммуникаций.

#### **Особенности управления коммуникационными процессами на предприятии**

В соответствии с системным подходом управление коммуникациями на предприятии, имеющем территориально распределенную филиальную сеть, предстает как иерархическая структура в системе отношений: «головное предприятие – филиал», «филиал – филиал», «головное предприятие – субъекты внешнего окружения». Это, соответственно, требует для успешного осуществления коммуникаций в рамках каждого отдельного филиала, между филиалом и головным офисом, а также между теми филиалами, которые взаимодействуют по технологической цепи получения добавленной стоимости, внедрения современных технологий взаимодействия. При этом перечисленные уровни иерархии управления различаются как по сложности, так и по содержанию принимаемых управленческих решений. В частности, очевидно, что информационный обмен между филиалами напрямую определяется местом и функциональной ролью каждого филиала в едином технологическом процессе. В системе внутренних связей менеджеры отделов могут тратить много времени на коммуникации с сотрудниками, руководством, заказчиками и др.

Несмотря на то, что до сих пор самой эффективной считается «живая» передача информации, тем не менее все чаще и чаще возникает необходимость использования информационных технологий в коммуникационном процессе. В особенности, если речь идет о крупных многофилиальных организациях, о территориальном разбросе частей организации или о виртуальном офисе. Инфокоммуникационная система – это взаимоувязанный комплекс аппаратно-программных средств и организационно-методических

мероприятий, который на всех этапах развития и функционирования детерминируется и адаптируется к человеческому фактору.

Как отмечалось, наиболее сложной составляющей коммуникационного процесса компании с многофилиальной структурой являются коммуникации между различными подразделениями, структурированными по географическому принципу и по функциональному назначению. Поэтому создание единого информационного пространства (ЕИП) такой компании является в условиях высокой неопределенности внешней среды, проецирующейся на ее внутреннее окружение, важным фактором успешных и эффективных коммуникаций как внутренних, так и внешних. Правильно организованное функционирование ЕИП многофилиальной компании значительно упрощает взаимодействие всех участников производственно-технологических взаимодействий, различных ее отделов и территориально распределенных подразделений. При этом важно учитывать необходимость его интеграции с единым информационным пространством региона, в системе координат которого осуществляются внешние коммуникации компании, причем не только между филиалами, но также с большим числом контрагентов, представителей инфраструктуры инновационного партнерства, органами управления регионов и т.д. Иными словами, региональные детерминанты в существенной степени определяют специфику внешних коммуникаций компании. Как отмечают Матвеева Л.Г. и Никитаева А.Ю., «воздействие региональных детерминант на механизм сотрудничества государства, бизнеса и негосударственных некоммерческих организаций проявляется в невозможности применения универсальных партнерских цепочек без учета мезоэкономических характеристик территориально локализованных целостностей» [7].

Все коммуникации внутри организации как хозяйствующего субъекта, с одной стороны, как отмечалось, в существенной степени зависят от факторов внешнего окружения, с другой стороны, являются относительно автономными и потому сильно коррелируют с качеством управленческих решений, принимаемых менеджментом в отношении кадрового потенциала компании. В соответствии с представленной выше иерархией коммуникаций управленческие решения транслируются как минимум в двух плоскостях: по вертикали и по горизонтали. Реализовывать принимаемые решения, а также передавать полученные результаты по «контуру обратной связи» позволяет эффективно налаженная система внутренних коммуникаций в соответствии с ролевыми функциями и предварительно распределенными обязанностями работников (рис.). Результаты принимаемых решений позволяют также осуществлять более эффективно и внешние коммуникации, в том числе вовлечение в производственно-технологическое взаимодействие финансового и других видов потенциала участников, расположенных на разных участках стоимостной цепочки; аккумуляцию для достижения локальных целей инновационного потенциала наиболее креативных работников филиалов. Последнее, в частности, связано с тем, что «участники сетей признают взаимозависимость и стремятся обмениваться информацией, зна-

ниями, кооперироваться и кастомизировать продукты, что является основой инновационной экономики» [2]. Широкомасштабное применение для этих целей современных ИТ дает возможность нивелировать территориальные, временные и целый ряд других ограничений, формируя условия для более эффективного использования ассоциированных и целеориентированных ресурсов участников, что в целом отвечает сетевому принципу, в том числе за счет применения инноваций в управлении.

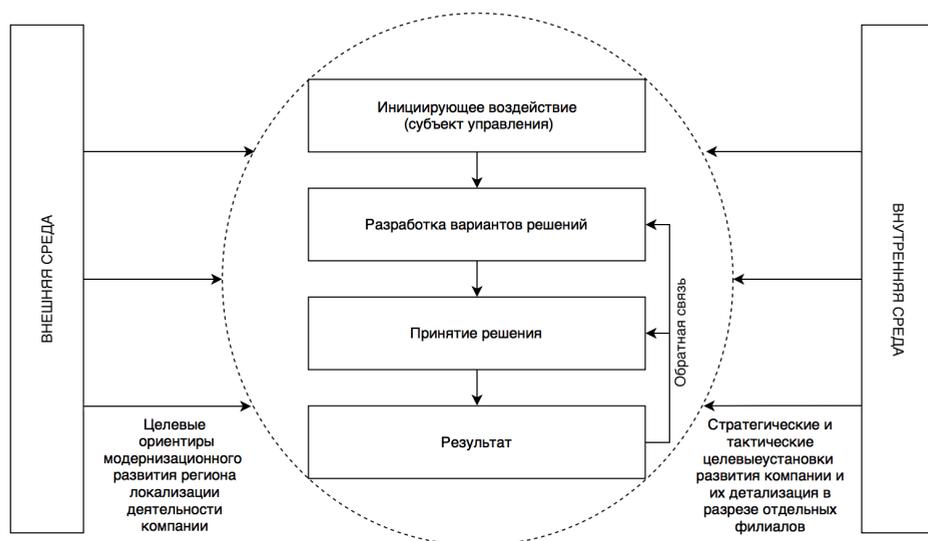


Рис. Обобщенная схема информационных потоков в процессе управления коммуникациями многофилиальной компании

Большое значение для успешности коммуникаций имеет наличие инновационных качеств у кадрового потенциала компании, поскольку они способствуют росту активности участия работников в инновационных проектах, осуществляемых совместно филиалами компании, наращиванию профессиональных компетенций, повышению квалификации и др. По мнению Гайворонской Г.С., «для этого необходимо определить: на какие профессиональные и социальные группы можно разбить работников; какова средняя продолжительность работы сотрудника в компании; как наладить организационные коммуникации с отдаленными подразделениями (филиалами) компании; каким образом они получают информацию и др.» [3].

Полученная и систематизированная в соответствии с планами компании информация может формировать базовую платформу для коммуникационного стратегирования. При этом очевидна взаимосвязь последнего с реализуемой в многофилиальной компании производственной, организационной, кадровой и другими видами стратегий. Иными словами, речь идет о «вложенности» и сопряженности стратегических программ разной направленности, что требует совершенствования системы формирования соответствующей информационной платформы, в том числе в отношении кадрового потенциала. Как показывает практика, одним из способов получения такой

информации являются фокус-группы. Но в состав подсистемы мониторинга информации, по мнению автора, должен быть интегрирован расчетно-аналитический модуль, содержащий набор необходимого методического обеспечения для постоянного проведения объективной оценки качественных и количественных показателей кадрового потенциала компании.

Для повышения эффективности принимаемых решений представляется целесообразным осуществление внутриорганизационных коммуникаций с использованием различных способов, позволяющих работникам понимать реализуемую руководством компании и ее отдельных филиалов кадровую политику, а также корпоративную культуру, стратегические и тактические цели компании и ее подразделений. Кроме того, правила внутрифирменного взаимодействия должны быть гибкими и адаптивными к изменениям в развитии самой компании, поскольку организация системы коммуникаций, как отмечалось, в значительной степени определяется спецификой хозяйствующего субъекта, в которой данная система будет функционировать. Так, российская практика свидетельствует о сохранении больших проблем и сложностей во взаимодействиях в рамках показанной выше иерархии: у каждого филиала своя логистика, свой тип учета, свой вариант ведения бухгалтерии. Тем самым с информационной точки зрения каждый филиал функционирует как бы сам по себе, без тесной связи с компанией как единой системой.

Соглашаясь с мнением Н.Б. Баевой и Е.А. Сергеевой [1] о том, что функции поддержания внутреннего единства и сущностной целостности организационной системы (многофилиальной компании) относительно целей ее существования должны быть возложены на корпоративную информационную систему, которая выполняет функцию контроля за соблюдением регламентов функционирования организационной системы и способна легко настраиваться при их изменении (то есть является активной), отметим, что формируемые на таких принципах инфокоммуникации выступают поддержкой технологий стратегического и оперативного управления, а также прогнозирования воздействия возможных управленческих решений на состояние организационной системы и оценки последствий принятых решений.

Несоблюдение этих требований будет иметь следствием то, что нововведения и инновации так и останутся в рамках одного филиала, тогда как, будучи растиражированными на все филиалы компании, они могли бы принести существенную прибыль. Проблемы же, решенные в одном филиале, продолжают оставаться в других филиалах. Только Интернет-технологии позволяют эффективно организовать коммуникации между различными филиалами: мощные и проработанные алгоритмы логистики становятся одним из нематериальных активов компании, товарные остатки могут перераспределяться между филиалами без участия центра, методы работы бухгалтеров по уменьшению налогов становятся доступными всем филиалам. Таким образом, сотрудники всей многофилиальной компании с географически

удаленными филиалами в рамках единого информационного пространства работают целенаправленно над достижением общей цели.

### **Заключение**

Современные информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) позволяют, во-первых, сформировать единое информационное пространство многофилиальной компании, во-вторых, полностью перевести в автоматизированный режим все информационные потоки – как между участниками (филиалами), так и по всем этапам их технологического взаимодействия. В настоящее время ИКТ на предприятии с многофилиальной структурой становятся обязательным атрибутом, поскольку они представляют собой не только компьютеры на рабочих местах сотрудников и сайт в Интернете, а взаимоувязанный комплекс аппаратно-программных средств и организационно-методических мероприятий, который на всех этапах своего развития учитывает человеческий фактор, что существенно помогает в работе территориально распределенных подразделений.

Для успешного функционирования и развития крупной компании с многофилиальной структурой, как отмечалось, особая роль отводится межфилиальной системе коммуникаций, которая естественным образом является частью региональной, направленной на интегрированное представление информации в рамках соответствующей информационно-инвестиционной платформы, обеспечивающей в том числе возможность потенциальным инвесторам оценить предприятия региона с точки зрения их участия в реализации различных сценариев инновационного развития, определить ключевые особенности его научно-технологического, трудового, производственного потенциалов. Данная информационно-инвестиционная платформа должна также служить площадкой для развития интеграционных взаимодействий между отдельными экономическими субъектами в рамках реализации инновационных проектов [6, 5].

Следует также добавить, что вид и характер информационной системы многофилиальной компании, как полностью сопряженной со структурой управления, определяется соответствующими уровнями иерархии менеджмента, что позволяет ее дифференцировать на подсистемы стратегического, тактического и оперативного свойства. Пользователями этих систем являются, соответственно, руководители высшего звена, совет директоров, менеджеры среднего звена (функциональных служб), менеджеры подразделений. В данном контексте представляется целесообразным создание в структуре информационно-коммуникационной системы действующей на постоянной основе подсистемы мониторинга информации не только о деятельности каждого филиала сети, но также о состоянии и эффективности использования кадрового потенциала.

### Список источников

1. Баева Н.Б., Сергеева Е.А. Сетевая информационная модель как основа эффективного функционирования адаптивных систем // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2015, по. 6, с. 8-18.
2. Баринов В.А., Жмуров Д.А. Развитие сетевых формирований в сетевой экономике // *Менеджмент в России и за рубежом*, 2007, по. 1, с. 20-31.
3. Гайворонская Г.С. *Инфокоммуникации*. Ростов-на-Дону, Изд-во Март, 2009.
4. Косенкова Е.Л. *Организация, оценка и управление кадровым потенциалом сетевой компании: методы, инструменты, информационные технологии*. Таганрог, Изд-во ТТИ ЮФУ, 2012.
5. Кравец М.А. Модель организационных коммуникаций // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2012, по. 10, с. 63-70.
6. Кравец М.А. Оценка эффективности развития организационных коммуникаций // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2015, по. 9, с. 56-62.
7. Матвеева Л.Г., Никитаева А.Ю. Стимулирование регионального развития: инструментарий системного подхода // *Terra Econoticus*, 2007, т. 5, по. 4, с. 165-168.
8. Матвеева Л.Г., Чернова О.А. Информационно-инвестиционная платформа формирования инновационного имиджа территории (на примере регионов Юга России) // *Региональная экономика. Юг России*, 2015, по. 4.

---

# INFOCOMMUNICATIONS IN THE ORGANIZATION OF PERSONNEL CAPACITY OF THE MULTIFILIAL COMPANY

---

**Permyakov Yury Vitalievich**, graduate student

Southern Federal University, Bolshaya Sadovaya st., 105/42, Rostov-on-Don, Russia, 344006; e-mail: Yuri\_permyakov@yandex.ru

*Purpose:* the analysis of a range of the main problems of the organization and management of infocommunication in system of internal and external relations of versatile company. *Discussion:* among important factors of effective use and development of personnel capacity of the diversified companies compelled to adapt continuously to dynamically changing imperatives of an external environment is an infocommunications executed based on the most modern information technologies. The specifics of the multidivisional companies considerably increasing in comparison with monostructural subjects, risks of their activity in these conditions, define the corresponding correction of traditional infocommunication in the system of internal and external relations. *Results:* in article are excrete the main problems which are immanently interfaced to management of the personnel capacity of such structures, offer concept of creation for them effective system of infocommunication.

**Keywords:** multidivisional company, personnel potential, system of infocommunication.

## References

1. Baeva N.B., Sergeeva E.A. Setevaia informatsionnaia model' kak osnova effektivnogo funktsionirovaniia adaptivnykh sistem. *Modern Economics: Problems and Solutions*, 2015, no. 6, pp. 8-18. (In Russ.)
2. Barinov V.A., Zhmurov D.A. Razvitie setevykh formirovaniia v setevoi ekonomike. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, 2007, no. 1, pp. 20-31. (In Russ.)
3. Gaivoronskaia G.S. *Infokommunikatsii*. Rostov-on-Don, Izd-vo Mart, 2009. (In Russ.)
4. Kosenkova E.L. *Organizatsiia, otsenka i upravlenie kadrovym potentsialom setevoi kompanii: metody, instrumenty, informatsionnye tekhnologii*. Taganrog, Izd-vo TTI IuFU, 2012. (In Russ.)
5. Kravets M.A. Model' organizatsionnykh kommunikatsii. *Modern Economics: Problems and Solutions*, 2012, no. 10, pp. 63-70. (In Russ.)
6. Kravets M.A. Otsenka effektivnosti razvitiia organizatsionnykh kommunikatsii. *Modern Economics: Problems and Solutions*, 2015, no. 9, pp. 56-62. (In Russ.)
7. Matveeva L.G., Nikitaeva A.Iu. Stimulirovanie regional'nogo razvitiia: instrumentarii sistemnogo podkhoda. *Terra Economicus*, 2007, vol. 5, no. 4, pp. 165-168.
8. Matveeva L.G., Chernova O.A. Informatsionno-investitsionnaia platforma formirovaniia innovatsionnogo imidzha territorii (na primere regionov Iuga Rossii). *Regional'naia ekonomika. Iug Rossii*, 2015, no. 4.