

ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ДОЧЕРНИХ И ЗАВИСИМЫХ ОБЩЕСТВ ХОЛДИНГОВЫХ СТРУКТУР, ВЫПОЛНЯЮЩИХ ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ ФУНКЦИИ

Предложения по совершенствованию деятельности структурных подразделениях дочерних и зависимых обществ (далее – ДЗО) холдинговых структур, выполняющих вспомогательные функции, были разработаны исходя из следующих предпосылок:

- область применения – вспомогательные функции ДЗО холдинговых структур (АХО, ИТ, ПЭО, юридическое обеспечение, бухгалтерский и налоговый учет и иные непроизводственные функции);
- основная цель – повышение производительности труда за счет выявления и внедрения лучших практик деятельности в рамках холдинга;
- основной механизм – внутренний бенчмаркинг¹.

ТЕКУЩАЯ СИТУАЦИЯ

В настоящее время одним из основных требований к госпредприятиям и предприятиям с государственным участием является **требование по сокращению административных издержек и повышению производительности труда**. Многие руководители понимают, что большинство «административно-управленческого персонала» (АУП) не приносит той пользы, которая соответствует уровню затрат на АУП. Один из наиболее признанных инструментов, который позволяет холдинговым структурам эффективно и при минимальном сопротивлении **сократить затраты на АУП и повысить производительность труда**, не потеряв при этом ни в эффективности, ни в работоспособности, ни в надёжности работы организации является **внутренний бенчмаркинг**. Данный подход базируется на поиске «идеального решения» по

¹ Внутренний бенчмаркинг (benchmarking) – процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования в рамках компании (группы компаний, холдинга) с целью улучшения собственной работы.

организации труда внутри холдинга. Сравнение и поиск лучших практик происходит по дочерним/зависимым обществам и филиалам.

Применять данный подход к ДЗО, занимающимся различными видами основной деятельности, не имеет особого смысла. Однако **в каждом ДЗО есть одинаковые административные функции** такие, как административно-хозяйственное, информационное, юридическое обеспечение, бухгалтерский и налоговый учет и т.д. Казалось бы, что работа структурных подразделений, выполняющих данные функции, учитывая то, что они работают в рамках единых стандартов, **должна быть организована одинаково**. Однако, как показывает практика, это **не всегда соответствует действительности**.

Для того чтобы внутренний **бенчмаркинг был объективным и учитывал** тот факт, что структурные подразделения в различных ДЗО холдинговых структур выполняют **разные по объему операции** и могут иметь по ним **неравномерную загрузку**, необходимо **выполнить ряд обязательных условий**.

1. Применять **релевантную базу для сравнения** (работы (результаты деятельности) должны быть сопоставимы друг с другом). Для этого требуется разработка эталонной базы функционалов АУП, которая позволяет классифицировать виды работ и результатов.

2. Использовать **статистику и внутренние записи** компании, находящиеся в **учетных и отчетных документах**, для **статистического усреднения** по определенным видам работ и операциям.

Указанные условия позволяют выявлять лучшие практики организации работы на основе установленных показателей вне зависимости от характера и объемов основной производственной деятельности предприятия.

ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Основная задача – внедрение в регулярную деятельность холдинга процедур внутреннего бенчмаркинга по выбранным направлениям.

Принципиальная схема решения представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Принципиальная схема решения «внутренний бенчмаркинг»

ПРЕДЛАГАЕМЫЕ ШАГИ

1. Разработать показатели оценки структурных подразделений:
 - определить показатели оценки структурных единиц;
 - разработать методики расчета показателей оценки;
 - подготовить предложения по включению показателей оценки в мотивационную схему руководителей и сотрудников структурного подразделения.
2. Создать организационную основу реализации процедур бенчмаркинга:
 - определить порядок проведения процедур внутреннего бенчмаркинга;
 - закрепить ответственность и полномочия за проведение внутреннего бенчмаркинга;
 - разработать необходимые регламентные документы;
3. Реализация процедур бенчмаркинга:
 - провести процедуры внутреннего бенчмаркинга;
 - сформировать нормативы для деятельности структурных подразделений;
 - определить резерв численности для высвобождения АУП, в зависимости от планового объема функций.