

Parushina N.V., Lytneva N.A., Parshutina I.G., Polyanin A.V.

POLICY EFFECTIVE SUCCESSION PLANNING IN THE BUSINESS ENVIRONMENT

Parushina N.V., Russia, Doctor of Economic Science, Orel State University of Economics and trade, Central Russian Management Institute, Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of Russia

Lytneva N.A., Russia, Doctor of Economic Science, Orel State University of Economics and trade, Central Russian Management Institute, Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of Russia

Parshutina I.G., Russia, Doctor of Economic Science, Orel State University of Economics and trade

Polyanin A.V., Russia, Doctor of Economic Science, Central Russian Management Institute, Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of Russia

Abstract

The article presents the continuity of policy in the sphere of business. The urgency of the problem, provides materials and research methods, the structure of the plan of succession and management functions. Proposed plan for business development on the basis of an effective human resources policy.

Keywords: business, planning, strategy, management.

Введение

Во всем мире и в России проявляется влияние мегатенденций, связанных с глобализацией процессов, цифровизацией экономики, профессионализацией знаний. Все эти изменения, обусловленные развитием инновационных технологий, влияют на изменение механизмов и методов управления в предпринимательской среде, а, следовательно, на подготовку, расстановку и воспроизводство кадров для управления. Нынешние руководители предпринимательских структур отмечают имеющиеся проблемы в системе кадрового управления, которые касаются

достаточных профессиональных знаний и навыков в области новых технологий у менеджеров разного звена для выполнения трудовых функций. В сфере предпринимательства проблемы кадров рассматриваются в тандеме с проблемами расширения масштабов производства, повышением квалификации сотрудников, планированием преемственности в бизнесе. Решение этих проблем позволит улучшить бизнес-процессы и внедрять эффективные системы управления, которые будут давать наибольшую стоимостную ценность как для собственников, так и для других заинтересованных в бизнесе сторон. В их числе: государственные органы, общественные структуры, партнеры по бизнесу, наемные работники, потребители. Решение многих задач в этом направлении пока далеко до совершенства, хотя есть заметные положительные сдвиги в управлении [1]. Они касаются перестановки акцентов с тактических и краткосрочных вопросов на стратегические долгосрочные цели. Данные приоритеты справедливы, так как необходимо обоснованное планирование всего бизнес процесса и отдельных его циклов. Организационно-функциональным компонентом всей системы планирования в предпринимательской среде должно стать планирование преемственности поколений. При этом под планированием преемственности поколений понимается разработка целостной политики менеджмента, которая будет включать: планирование профессионального развития, передачу прав и полномочий на уровне руководства фирмы, подготовку кадров и информирование и другие. Процесс планирования включает решение тактических и стратегических задач в краткосрочной и долгосрочной перспективе с учетом влияния интересов собственников фирм и прежде всего семьи. В статье приводятся рекомендации по разработке политики эффективного планирования преемственности в предпринимательской среде на основе обзора мирового и российского опыта исследования данной проблемы.

Цель работы: формирование концептуальных положений процесса планирования преемственности в предпринимательской среде для повышения эффективности и устойчивости развития бизнеса.

Материалы и методы исследования.

Предпринимательская сфера в России за последние годы демонстрирует высокую активность по количеству зарегистрированных предприятий и индивидуальных предпринимателей [2]. По данным официальной статистики за предыдущий 2016 отчетный год в Российской Федерации было зарегистрировано 16308 средних предприятий, 172916 малых предприятий, 2597646 микропредприятий и 2523,6 тыс. человек индивидуальных предпринимателей. В сравнении с предыдущими отчетными периодами наблюдается следующее изменение показателей (рис. 1).

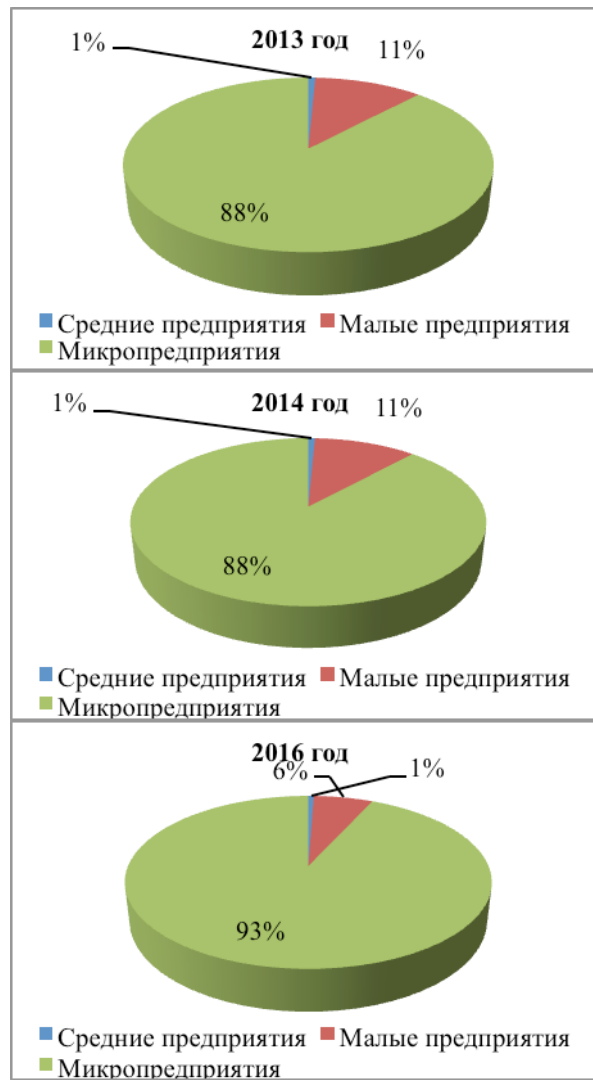


Рис.1 Структура субъектов предпринимательства в Российской Федерации

Данные диаграмм демонстрируют структурные изменения в количестве функционирующих на территории Российской Федерации предпринимательских структур. За 2013 - 2014 годы, предшествующие валютному кризису в России, не наблюдается каких-либо изменений в предпринимательской активности бизнеса. Это касается и

индивидуальных предпринимателей. По данным 2013 года индивидуальных предпринимателей функционировало 2499,0 тыс. человек. По данным 2014 года – 2413,8 тыс. человек. В 2016 году наблюдается предпринимательское оживление, причем в сторону развития деятельности микропредприятий и индивидуальных предпринимателей. В 2016 году процент работающих микро фирм повысился до 93%, а количество индивидуальных предпринимателей повысилось на 5%.

Институциональные преобразования в экономике в 2016-2017 годах, обусловленные увеличением числа фирм малого бизнеса и индивидуальных предпринимателей, повлияли на рост оборота организаций в стоимостном выражении (таблица 1) [2].

Таблица 1 Оборот организаций по видам экономической деятельности в Российской Федерации, в действующих ценах, млрд. руб.

Виды экономической деятельности	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	Январь – сентябрь 2017 года
ВСЕГО	12103,3	13846,0	14451,5	15460,0	13554,8
из них: сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	189,2	230,6	283,7	284,7	258,7
добыча полезных ископаемых	871,8	791,3	929,4	1142,5	1137,9
обрабатывающие производства	3009,8	3274,4	3406,6	3815,8	3488,5
строительство	590,8	588,7	577,3	719,4	641,3
торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	4687,5	5715,9	5664,4	5686,9	4960,9

В числе лидеров отмечены предпринимательские структуры, функционирующие в сфере сельского хозяйства, добычи полезных ископаемых и обрабатывающего производства, строительства, оптовой и розничной торговли.

Аналогичные тенденции складываются в мировой экономике в целом. Специалистами международной компании PricewaterhouseCoopers (PwC) было проведено масштабное аналитическое исследование частного

и семейного бизнеса [3]. По результатам которого сделаны следующие выводы. Частные и семейные фирмы обеспечивают в мире: 19% объема продаж более 1 млрд. долл. США и 35% продаж от 101 млн. до 500 млн. долл. США. Рынок продаж частными и семейными фирмами в стоимостном эквиваленте распределяется следующим образом (рис. 2).

По секторам мировой экономики предпринимательские единицы формируют оборот продукции, товаров, работ, услуг в направлении приоритетного развития розничной торговли. На долю розничной торговли приходится 19% всего оборота. На втором месте следует промышленное производство – 17%, на третьем месте оптовая торговля с оборотом в 10% рынка и замыкает цепочку лидеров – транспорт с оборотом в 6%. На долю остальных сегментов видов предпринимательской деятельности в мире приходится не более 5% оборота товаров, продукции, работ, услуг.

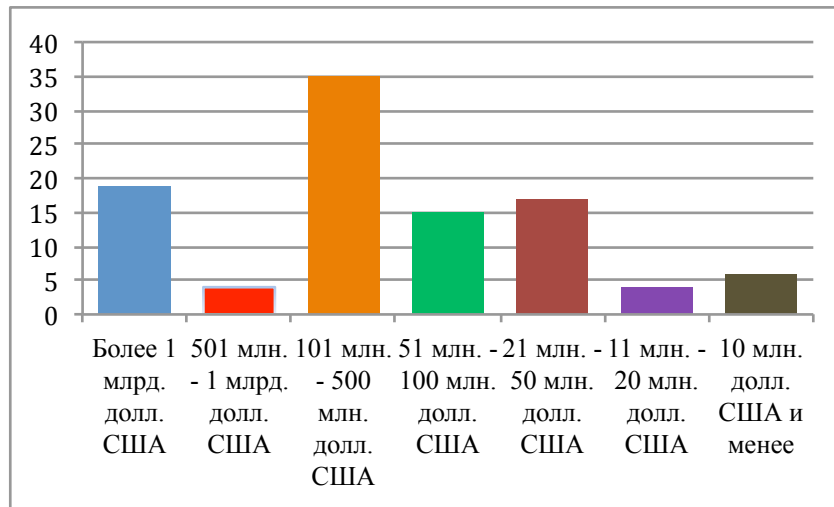


Рис. 2 Объем продаж частными и семейными компаниями в мировом масштабе по итогам 2016 года

Международное исследование подтверждает, что примерно от 64% до 67% компаний как в России, так и во всем мире за последние два года демонстрируют стабильный рост продаж. Причем если международный бизнес ориентируется преимущественно на ценности корпоративной культуры в долгосрочной перспективе, то в России предприниматели опираются на развитый дух предпринимательства и

более оперативный и эффективный процесс принятия решений, понимая необходимость учета принятия решений в долгосрочной перспективе.

Лидерами предпринимательских ожиданий являются три основные бизнес-цели, которые ставит перед собой топ-менеджмент и собственники компании: повысить прибыль, обеспечить развитие бизнеса в долгосрочной перспективе и более профессиональное управление компанией. Для российских компаний эти задачи находятся в ракурсе формирования политики планирования устойчивости развития и формирования кадровой стратегии преемственности поколений. Это снизит риски внезапной смены руководства, повысит личную заинтересованность семьи и собственников в управлении фирмой, юридически грамотно осуществит замену собственника имущества, обеспечит вовлеченность персонала в цепочку создания стоимости [4]. Привлечение высококвалифицированных специалистов в компанию вместе с реализацией мотивационной политики удовлетворения от своей работы и заинтересованности в результатах труда, по – прежнему, входит в топ главных целей частного предпринимательства и занимает около 85% личного мнения менеджмента из числа руководства фирм.

Результаты и обсуждение.

Как показало исследование предпринимательской активности российских и мировых компаний разработка дальнейшей стратегии развития предусматривает формирование плана преемственности для управленческого персонала компании. Обоснование организационных, технических и методических вопросов формирования плана преемственности обеспечит готовность руководства компаний сформировать сильную команду профессионалов и передать бизнес следующему поколению управленцев, подготовленных к тем мегатенденциям глобализации, цифровизации и профессионализации, которые наблюдаются в экономике и обществе. Сейчас такая готовность бизнес руководителей в России явно отсутствует (рис. 3).

Результаты масштабного опроса специалистов компании PricewaterhouseCoopers (PwC) демонстрируют, что на данный момент лишь 9% руководителей российских компаний готовы продолжить личное управление бизнесом с привлечением подготовленных профессиональных управленцев из числа членов семьи, тем самым продолжив успешную реализацию политики управления бизнесом в долгосрочной перспективе [3]. И 75 процентов настроены на продажу бизнеса или затрудняются ответить ввиду отсутствия однозначного ответа, что не исключает риска прерывания деятельности или изменения политики управления. При этом видение развития бизнеса остается призрачным и не перспективным.

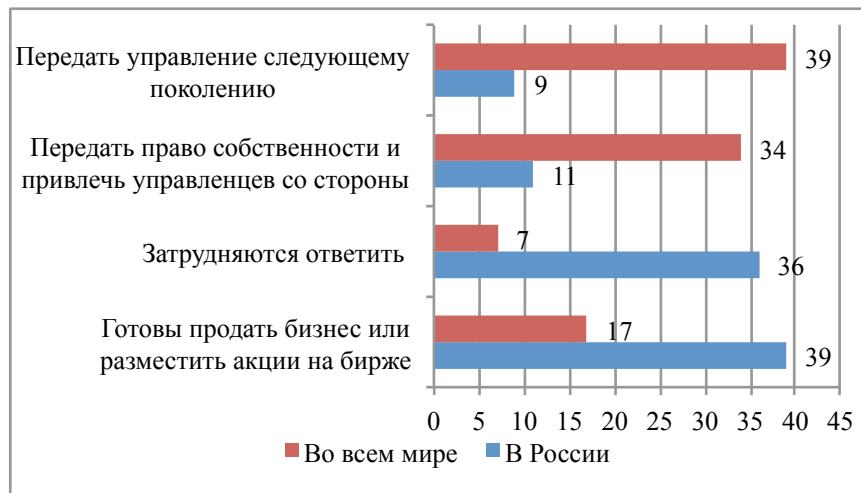


Рис. 3 Результаты реализации плана преемственности в мировом бизнес сообществе и в России

Действующая политика преемственности является не эффективной и требует уточнения ее содержания и приоритетных направлений реализации на уровне руководства компании.

Политика планирования преемственности должна выстраиваться на следующих принципах:

1. планирование в долгосрочной перспективе;
2. объединение личных и профессиональных факторов;
3. формирование стратегического плана преемственности;
4. учет интересов семьи, владельцев и других участников бизнеса в компании;
5. системная связь планирования преемственности со стратегическим планированием устойчивости развития бизнеса;
6. четкое распределение полномочий и функциональных обязанностей;
7. профессионализация знаний;
8. регулярный мониторинг решения проблем планирования преемственности.

Процесс планирования преемственности – это многоуровневый процесс, который увязан со всеми звеньями управления. Политика преемственности должна реализоваться не только на уровне высшего руководства компании и предусматривать профессиональную смену топ-

менеджеров фирмы, но и планировать смену управленцев среднего и младшего уровня.

На всех этапах планирования важно оценить вовлеченность сотрудников в процесс планирования. Руководство компании должно сформулировать стратегические цели планирования, направленные на повышение его эффективности и приращение ценности [5]. Кадровая служба должна определить задачи и приоритеты профессионального отбора сотрудников, создания внутреннего кадрового резерва, формирования перспективного плана подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников. Ответственный специалист за планирование преемственности в фирме наделяется полномочиями организации и мониторинга кадровой работы и профессионализации сотрудников. Работники фирмы должны проявлять заинтересованность в процедурах планирования и ощущать меру личной ответственности за результаты реализации плана, что позволит сохранить работу, получить дополнительное вознаграждение, сделать профессиональную карьеру и повысить свою конкурентоспособность на рынке труда.

Рассмотрим базовые функции и полномочия всех участников в процессе эффективного планирования преемственности.

Структура эффективного плана преемственности включает следующие разделы:

1. Цель и задачи планирования преемственности.
2. Политика руководства фирмы в области преемственности
3. Взаимосвязь политики преемственности со стратегией развития фирмы.
4. Анализ и оценка конкурентных преимуществ фирмы.
5. Влияние внешних и внутренних факторов на реализацию политики преемственности.
6. Вовлеченность персонала в процесс планирования преемственности.
7. Методический инструментарий планирования.
8. Этапность и сроки планирования преемственности.
9. Ключевые показатели эффективности планирования преемственности.
10. Распределение ответственности по этапам и процессам.
11. Базовые параметры бизнес-плана преемственности на ближайшие 12 месяцев.
12. Оценка и мониторинг ключевых показателей эффективности планирования преемственности.

Информирование кадров о процессе планирования преемственности.



Рис. 4 Распределение функций между участниками процесса эффективного планирования преемственности

Техническая разработка плана преемственности осуществляется во взаимосвязи с решением приоритетных проблем профессионализации, актуальных для российских компаний в связи с введением профессиональных стандартов. Основу процесса профессионализации составляет тщательный подбор сотрудников, обучение персонала, мотивация сотрудников, адаптация персонала к условиям труда и отдыха, проведение аттестации рабочих мест, возрождение программ наставничества и адаптационного обучения.

Выводы.

Таким образом, обзор ситуации в мировой экономике в области разработки политики эффективного планирования преемственности позволил сформулировать ряд выводов.

Процесс планирования преемственности для повышения эффективности процессов планирования и управления должен строиться на основе формирования долгосрочного плана преемственности. Планирование является многоуровневым процессом и включает определение структурных компонентов плана и его положений. В ходе планирования и проведения мониторинга результативности и достижения ключевых показателей эффективности необходимо распределение функций между центрами ответственности и всеми субъектами процедур планирования.

References:

- [1] Burkaltseva D.D., Tsohla S.Y., Borovskaia L.V., Bondar A.P., Guk O.A.
Basic forms of institutional changes of economy in Russia //International Journal of Applied Business and Economic Research. 2016. Т. 14. № 15. P. 11137-11152
- [2] Institutional reforms in the economy
//http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/reform/
- [3] Global family business survey 2016 // <https://www.pwc.ru/>
- [4] Borsch L., Burkaltseva D., Vorobyov Yu., Vorobyeva E., Chepurko V.
The dichotomy of opposites and the unity of the market and capitalism: the forecast and plan (part 1) //International Journal of Economic Research. 2016. Т. 13. № 8. P. 3413-3425.
- [5] Vertakova Y., Grechenyuk O., Grechenyuk A. The peculiarities of the sectoral innovative development of the Russian economy //Proceedings of the 28th International Business Information Management Association Conference - Vision 2020: Innovation Management, Development Sustainability, and Competitive Economic Growth 28, Vision 2020: Innovation Management, Development Sustainability, and Competitive Economic Growth. 2016. P. 2145-2157/