

## НАПРАВЛЕНИЯ И МЕХАНИЗМЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КРУПНЫМ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ

© 2012 Д.Г. Михаленко\*

**Ключевые слова:** производственный комплекс, ОАО “АВТОВАЗ”, механизм управления изменениями, стратегия реорганизации, методы организационных изменений, критерии оценки организационных изменений.

Рассматриваются направления и механизмы управления процессами организационных изменений в крупном многоотраслевом производстве, обосновываются задачи, критерии и механизмы решения комплекса задач реструктуризации и оптимизации численности на ОАО “АВТОВАЗ”.

Финансово-экономический кризис 2009 г. привел к резкому падению спроса на продукцию промышленного производства. Высокая чувствительность параметров экономической деятельности предприятий этой группы к рыночным колебаниям (снижение потребительского спроса, отрицательное действие финансового и операционного рычага, эффекта масштаба экономии на издержках и др.) привела к резкому снижению прибыли и рентабельности производственных комплексов. Инфраструктурные предприятия, работающие на внутренний рынок, оказались под угрозой критического снижения операционной деятельности.

Так, в ОАО “АВТОВАЗ” по итогам 2009 г. объем продаж по сравнению с 2008 г. снизился на 44%, а объем производства с учетом запасов готовой продукции - на 64% (до 338 078 шт.).

В связи с резким падением продаж и производства возникла необходимость принятия эффективных мер по реорганизации предприятия на базе оптимизации общезаводских затрат, в том числе затрат на содержание персонала и организацию процесса управления и производства.

Кризисные явления предполагают формирование адекватной антикризисной политики, связанной с применением наиболее распространенной на данный момент стратегии организационного моделирования отечественного бизнеса, которая называется “*лидерство по издержкам*”. Проблемы организационного моделирования исследуются в литературе такими авторами, как Р. Акофф, Д. Гвишиа-

ни, П. Друкер, М. Мескон, Б. Мильнер, С. Янг, которые уделяют проблеме реорганизации предприятий самое пристальное внимание. Значительный вклад в теорию организационных изменений (change management - управление изменениями, organization development - организационное развитие) внесли также К. Левин, Н. Тичи и М. Деванна, М. Хаммер и Дж. Чампи, Ф. Гуияр, Дж. Келли. Следует также отметить труды Р. Акоффа, И. Ансоффа, К. Боумэна, Д. Гаррет, П. Гохана, П. Дойля, П. Друкера, Д. Дея, Г.Б. Клейнера, А.Дж. Стрикленда, А.А. Томпсона, Б. Эдвардса, посвященные методологическим и практическим аспектам организационных изменений, проблемам комплексного управления взаимодействующими предприятиями<sup>1</sup>.

Несмотря на широкий спектр теоретических подходов решения проблемы, существует целый спектр особенностей, характеризующих ОАО “АВТОВАЗ” как интегрированный многоотраслевой комплекс, требующий согласованного механизма управления множеством вспомогательных производств, обслуживающих структур, поставщиков и эффективного взаимодействия между различными направлениями бизнеса<sup>2</sup>.

Громоздкая организационная структура такого комплекса не позволяет оперативно решать вопросы экономического развития, поэтому одной из задач, решаемых в рамках реструктуризации предприятия, стала реорганизация системы управления, направленная на снижение затрат по содержанию рабочих и аппарата управления, но учитывающая интересы операционной деятельности. В рам-

\* Михаленко Дмитрий Геннадьевич, кандидат экономических наук, доцент, вице-президент ОАО “АВТОВАЗ”. E-mail: OV.Kilduashkina@vaz.ru.

ках данной проблемы необходимо решить комплекс задач, связанных с оптимизацией численности рабочих и изменением структуры управления.

К настоящему моменту в литературе описано достаточное количество методов моделирования организационных систем управления (В.Н. Вяткин, Ю.И. Левин, В.Н. Волкова, В.С. Рапопорт, А.Р. Лейбкинд и др.)<sup>3</sup>.

Обобщая формальные методы проектирования организационных структур, выделяют различные принципы проектирования, одним из которых является принцип распределения функций управления. Исследование подходов моделирования дает основание сформулировать обобщенный механизм моделирования организационных структур в виде последовательности этапов:

- ♦ формирование организационного механизма управления организационными изменениями;

- ♦ выделение целей и параметров реорганизации системы управления;

- ♦ оценка численности работающих для выполнения производственной программы в кризисных условиях;

- ♦ выработка программы управления противодействиям организационным изменениям;

- ♦ формирование направлений и механизма перераспределения высвобожденных работников;

- ♦ содействие организации новых рабочих мест.

Рассмотрим некоторые из указанных процедур механизма реструктуризации ОАО "АВТОВАЗ".

В части формирования организационного механизма управления организационными изменениями, выработки целевых установок по оптимизации организационной структуры и численности персонала корпорации была создана экспертная комиссия с достаточно большими полномочиями, в число которых входило формирование направлений реструктуризации, связанных с решением следующих задач:

- ♦ установление принципов формирования структуры, максимального количества допустимых уровней управления, нормативов для создания структурных подразделений и введения должностей руководителей;

- ♦ оценка фактической структуры рассматриваемых структурных подразделений и служб (с учетом фактической численности подразделения, количества руководителей и заместителей руководителей всех уровней, норма снижения численности);

- ♦ разработка предложений по приведению уровней управления к максимально допустимому значению (исключение должностей вице-президентов, исполнительных директоров, заместителей руководителей всех уровней);

- ♦ централизация финансово-экономических служб функциональных подразделений в подчинении вице-президента по финансам и экономике с сохранением в функциональных подразделениях специалистов для подготовки и сопровождения договоров;

- ♦ централизация всех подразделений ОАО "АВТОВАЗ", занятых сопровождением информационных технологий, в дирекции по информационным системам.

*Постановка целей - отправная точка в разработке любой стратегии*, поэтому выделение и корректировка целей и параметров реорганизации, определение истинных проблем - важные задачи, решаемые при организационном моделировании. С использованием методологии структуризации целей и системного анализа<sup>4</sup> было построено дерево целей и выделены основные цели реструктуризации организационной структуры и оптимизации численности персонала.

1. Повышение управляемости и эффективности организационной структуры (критерии - уровень иерархии системы управления, увеличение удельной эффективности процессов управления, изменение нормативов численности, норм управляемости).

2. Оптимизация процессов управления, повышение оперативности работ (критерии - повышение загруженности работников управления).

3. Оптимизация численности персонала, повышение производительности труда (критерии - увеличение производительности труда, снижение численности работающих, вывод некоторых категорий работающих за штат).

4. Снижение затрат на оплату труда.

5. Повышение заработной платы ключевым специалистам.

Первоочередной задачей оптимизации численности персонала определена задача по

снижению численности руководителей всех уровней, специалистов и служащих (РСиС).

Анализ изменения численности РСиС за 2004-2009 гг. показал следующее фактическое состояние:

♦ РСиС - 24 400 чел. - 24% от общей численности работающих в ОАО "АВТОВАЗ" (103 700 чел.), в т.ч.:

- руководители - 4 600 чел. (19% от РСиС);

- линейный персонал - 4 200 чел. (17% от РСиС);

- специалисты - 14 600 чел. (60% от РСиС);

- служащие - 1 000 чел. (4% от РСиС);

♦ текучесть РСиС - 3,8% в год (900 чел.), РСиС, достигшие пенсионного возраста - 2500 чел.

Динамика численности и изменение параметров управляемости РСиС приведены на рис. 1 - 4.

Изменение количества структурных подразделений по видам подразделений приведено в табл. 1.

В 2004-2009 гг. проводилась политика постоянного снижения численности РСиС,

доли РСиС в общей численности персонала. В итоге выработка на одного РСиС росла. Вместе с тем выросли доля руководителей в общей численности РСиС и количество структурных подразделений (прежде всего дирекций и управлений).

В связи с уменьшением объемов производства в 2009 г. происходит резкое падение выработки на одного РСиС.

На предприятии применяется следующая классификация РСиС по категориям для целей оптимизации численности, в разрезе которых необходимо сформулировать критерии оптимизации и определить уровень снижения.

Основные категории руководителей, специалистов и служащих (для каждой категории персонала применяются различные принципы оптимизации численности) распределяются на 6 групп.

#### 1. Административный персонал:

♦ руководители всех уровней от вице-президента до заместителя начальника отдела (за исключением линейного персонала);

♦ вспомогательный и обслуживающий персонал (помощники, советники, секретари, работники канцелярий).

#### 2. Линейные руководители:

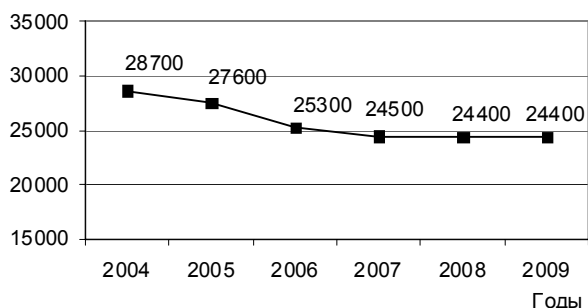


Рис. 1. Динамика численности РСиС, чел.

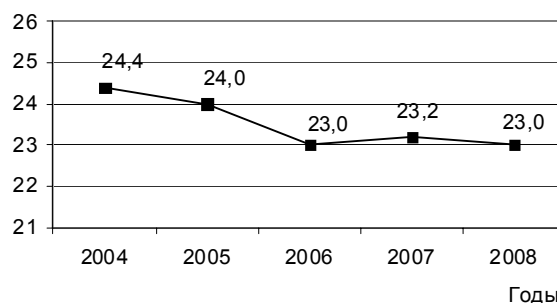


Рис. 2. Изменение доли РСиС в общей численности работающих, %

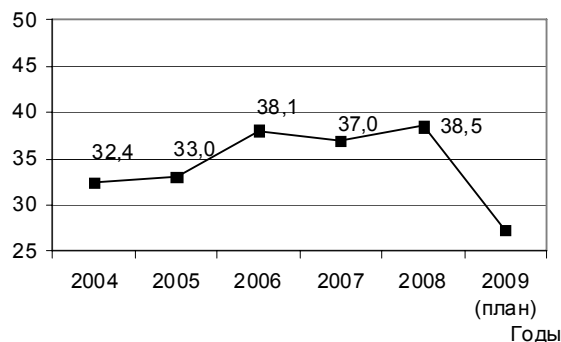


Рис. 3. Изменение выработки продукции на 1 РСиС, автомобилей и автокомплектов

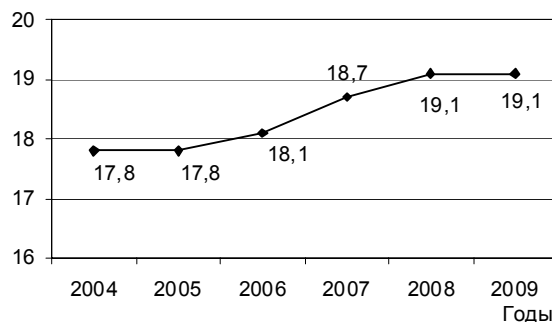


Рис. 4. Изменение доли руководителей в численности РСиС, %

Таблица 1

**Динамика количества структурных подразделений по видам подразделений**

Подразделение	2004 г.	2009 г.	Изменение	
			шт.	%
Дирекция	16	33	17	106
Управление, центр	85	109	24	28
Отдел	692	703	11	2
Цех	190	193	3	2

- ◆ начальники цехов (производств);
- ◆ заместители начальников цехов (производств);

- ◆ начальники участков;
- ◆ мастера.

3. Специалисты и служащие:

- ◆ начальники бюро;
- ◆ специалисты и служащие всех специальностей и должностей, за исключением отнесенных к административному персоналу (технологи, конструкторы, юристы, экономисты, бухгалтеры и др.).

4. Персонал, непосредственно занятый охраной объектов:

- ◆ персонал управления службы безопасности;
- ◆ персонал отдела охраны и сопровождения.

5. Персонал управлений региональных поставок (УРП):

- ◆ персонал, территориально расположенный на площадях УРП в регионах.

6. Персонал непромышленных подразделений:

- ◆ социальных и культурно-бытовых объектов;
- ◆ медико-профилактической службы;
- ◆ компании телерадиовещания и печати.

Были проведены анализ и расчет уровня безопасного снижения численности основных категорий руководителей, специалистов и служащих, сформулированы их целевые показатели. В табл. 2 приведены основные ка-

тегории руководителей, специалистов и служащих и целевые показатели снижения численности РСиС по этим категориям.

Тем самым определен источник решения задачи повышения оплаты труда сохраняемым ключевым специалистам.

Рассмотрим основные направления оптимизации численности персонала управления:

1) снижение численности руководителей всех уровней за счет пересмотра и оптимизации организационных структур подразделений;

2) перераспределение выполняемых функций и объемов работ, повышение производительности труда работников в соответствии с целевым заданием по снижению численности (при недопущении срывов по выполнению установленных объемов работ и задач, стоящих перед подразделениями);

3) пересмотр норм управляемости и нормативов численности работающих;

4) снижение численности вспомогательного (обслуживающего) персонала;

5) снижение численности специалистов за счет развития автоматизации;

6) оптимизация численности персонала в связи с изменением объемов производства.

В качестве базовых направлений решения задачи оптимизации уровня аппарата управления можно сформировать следующие шаги:

**1-й этап.** Оценка и анализ необходимого уровня структурности системы уп-

Таблица 2

**Целевые показатели снижения численности РСиС по основным категориям, чел.**

Категория работающих	Общая численность	Снижение численности	Целевая численность
Административный персонал	2600	35% (900)	1700
Линейные руководители	4200	15% (600)	3600
Специалисты и служащие	13 900	25% (3400)	10 500
Персонал, непосредственно занятый охраной объектов	600	15% (90)	500
Персонал управлений региональных поставок (УРП)	300	Задание не устанавливается	300
Персонал непромышленных подразделений	2800	20% (500)	2300
Общая численность РСиС	24 400	5500	18 900

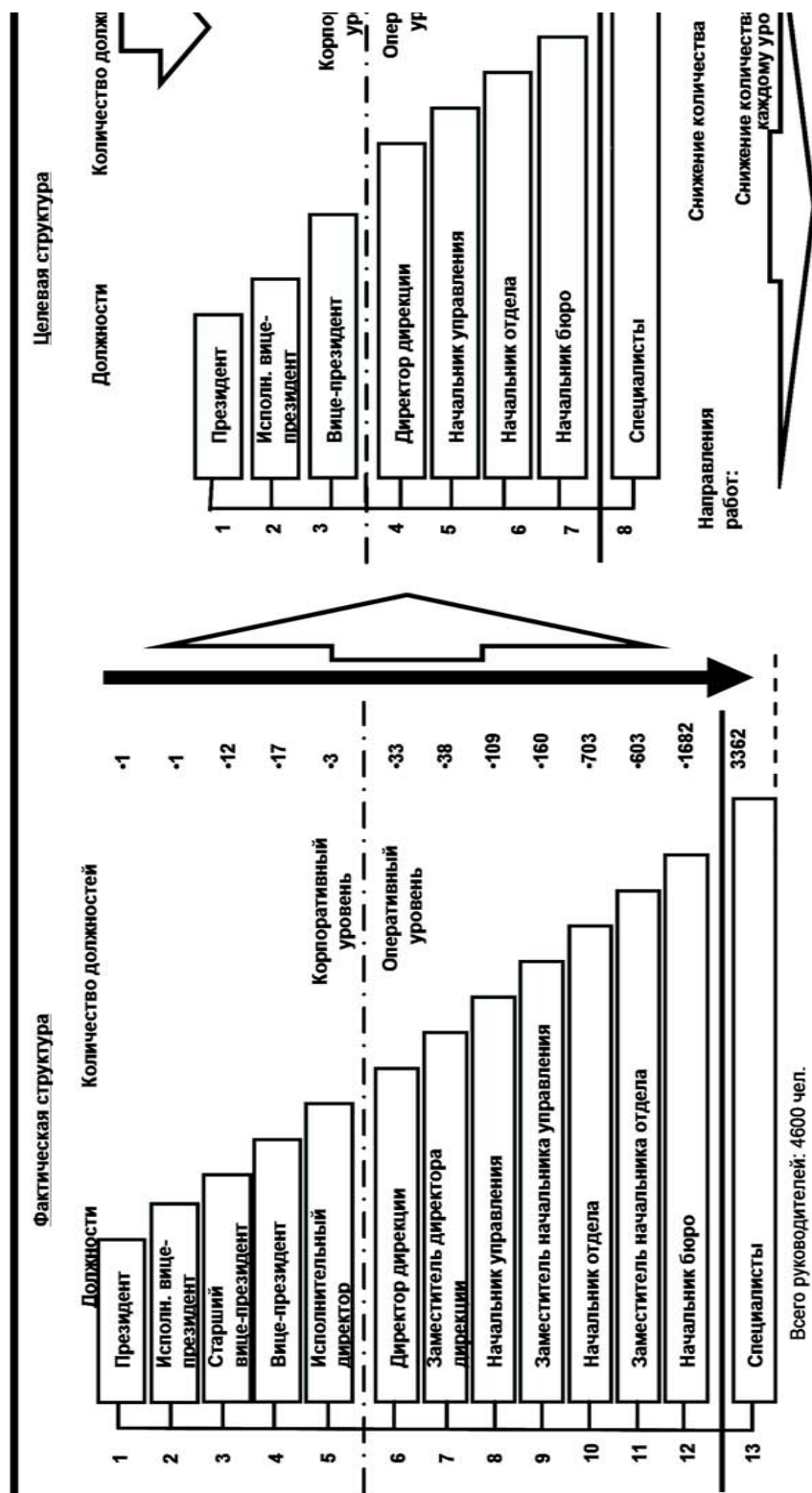
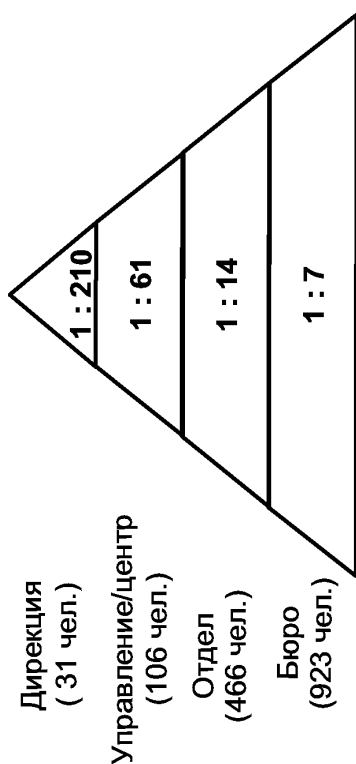


Рис. 5. Направления снижения количества уровней управления

**Оперативный уровень управления подразделениями промышленной группы**  
(фактическое соотношение)

**Функциональные подразделения централизованных служб**  
(соотношение количества руководителей к специалистам)



**Производственные подразделы (ДПЛ, ДПК, основные и вспомогательные при соотношении руководителя к рабочим)**

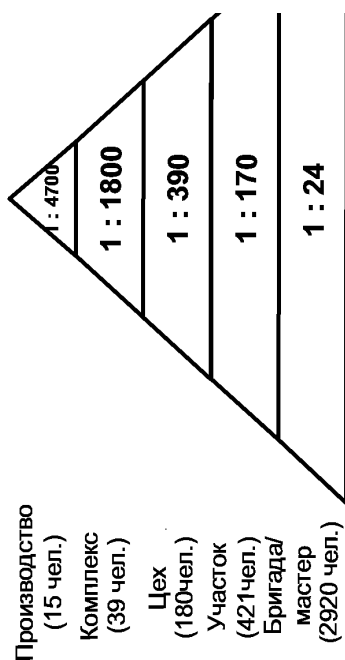


Рис. 6. Снижение количества структурных подразделений (1-й этап)

равления при сохранении допустимого уровня управляемости. На этапе решаются следующие задачи.

1.1. Снижение количества уровней иерархии (оптимизация организационной структуры по вертикали).

1.2. Снижение количества структурных подразделений (оптимизация организационной структуры по горизонтали, изменение схем взаимодействия).

1.3. Введение моратория на создание новых структурных подразделений и введение должностей руководителей всех уровней.

**2-й этап. Оптимизация функций и процессов управления в структуре управления.** На данном этапе решаются следующие задачи.

2.1. Централизация функций управления.

2.2. Устранение дублирования функций и работ.

**3-й этап. Выделение и организация вспомогательных функций управления, вывод непрофильных подразделений, функций, операций и работ из состава ОАО "АВТОВАЗ".**

Решение первой группы задач, связанных с оптимизацией уровней управления, представлено на рис. 5 и 6.

На рис. 5 показаны направления снижения количества уровней управления (1-й этап).

Изменение уровней управления, оптимизация количества заместителей руководителей всех уровней отражено на рис. 6.

Снижение количества структурных подразделений осуществляется за счет объединения подразделений и приведения к оптимальному соотношению численности руководителей и специалистов, прежде всего - в функциональных службах.

На 2-м этапе проводятся интеграция и централизация отдельных подразделений и функций системы управления. В частности, централизована финансово-экономическая служба (бухгалтерский учет, бюджетирование, организация труда и заработной платы) в части объединения и укрупнения данных операций по отдельным производствам и службам. В том числе проведены операции по устранению дублирования процессов информационной поддержки и аналитических функций.

На 3-м этапе отдельные функции, связанные с исследованиями, продажами, выве-

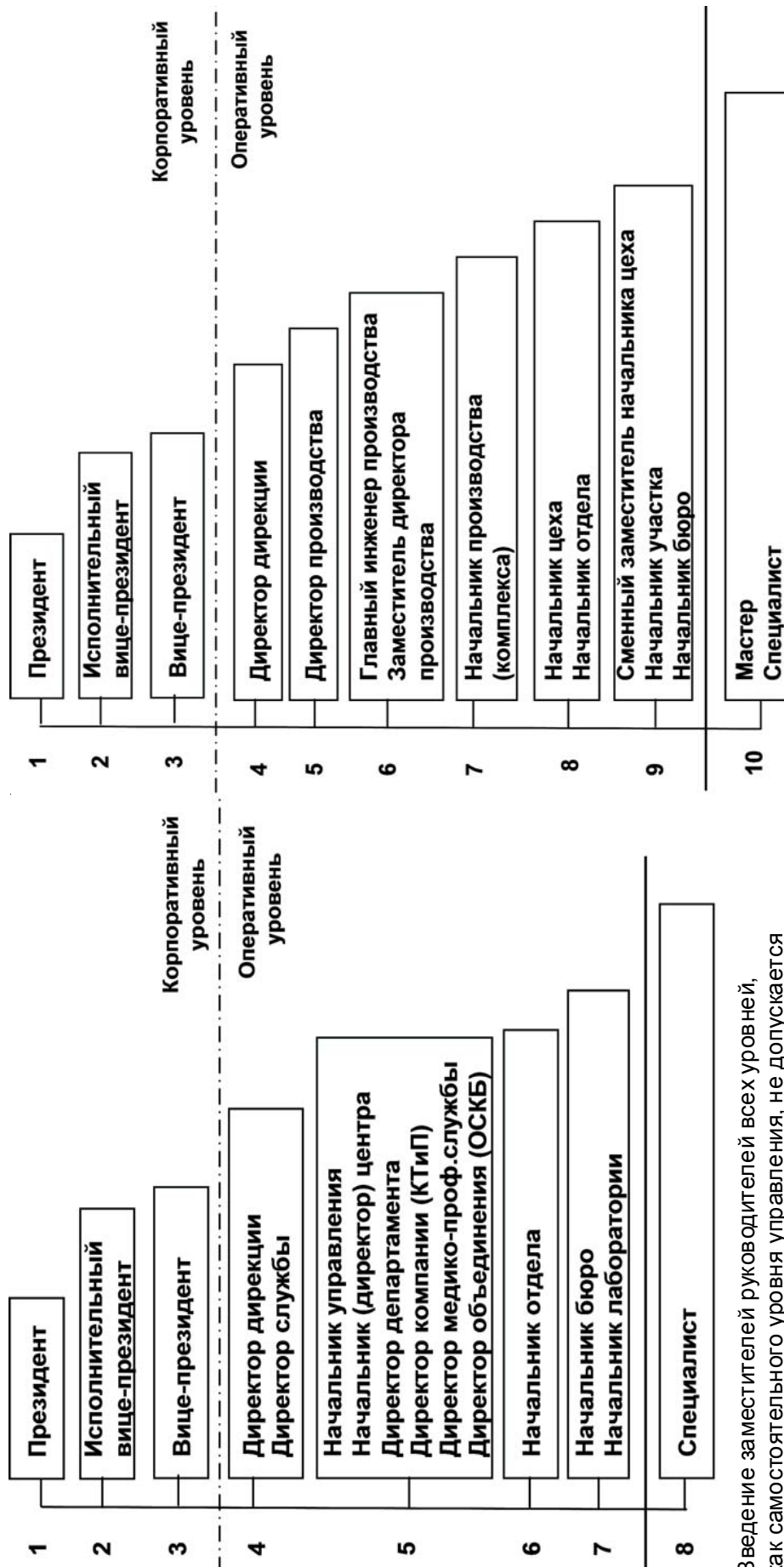


Рис. 7. Структура функциональных подразделений

Введение заместителей руководителей всех уровней, как самостоятельного уровня управления, не допускается

Рис. 8. Структура производственных подразделений

дены на аутсорсинг. Также выведены за штат операции по уборке и содержанию зданий и сооружений, по охране удаленных объектов и т.д. Выведены за штат подразделения обслуживания и социально-культурного значения (медицина, телевидение, культурно-бытовые, спортивные объекты и т.д.).

В качестве целевых установок и принципов формирования организационной структуры можно привести следующие:

- 1) формирование структур служб и подразделений в соответствии с максимально допустимым количеством уровней управления;
- 2) формирование структурных подразделений в соответствии с целевыми цифрами по снижению численности РСиС;
- 3) формирование структурных подразделений в соответствии с нормативами численности и нормами управляемости;
- 4) формирование структур с учетом моратория на создание дополнительных структурных подразделений и ведение должностей руководителей всех уровней.

Максимально допустимое количество уровней управления определялось в соответствии с учетом профессионализма исполнителей и описания бизнес-процессов функций

единственный фактор, определяющий ее трудозатраты, которые и требуется нормировать.

Были разработаны типовые уровни управления для функциональных и производственных подразделений предприятия (рис. 7 и 8).

Для каждого вида структурных подразделений были определены нормы численности персонала. Нормативы численности работающих для функциональных подразделений приведены в табл. 3.

В табл. 3 представлены следующие виды структурных подразделений:

А - проектно-технические подразделения;

Б - подразделения, занятые планированием, организацией и техническим сопровождением производства;

В - подразделения, занятые коммерческой, финансово-экономической и правовой деятельностью;

Г - подразделения, занятые кадровой деятельностью, организацией работы с персоналом, ОТ и ТБ.

В табл. 4 представлены нормативы численности для производственных структурных подразделений следующих видов.

А - производственные цехи по изготовлению основной продукции, относящиеся к массовому типу производства;

Таблица 3

Нормативы численности для функциональных подразделений

№ п/п	Вид структурного подразделения	Минимальная численность РСиС	Минимальное количество подразделений в составе
1	Бюро: вид А	15	-
	вид Б	12	-
	вид В	8	-
	вид Г	7	-
2	Отдел: вид А	40	-
	вид Б	25	-
	вид В	20	-
	вид Г	15	-
3	Управление (центр)	80	4 отдела
4	Дирекция	240	3 управления (центра)

и операций управления. Важным направлением оптимизации является правильное нормирование управленческих операций, которые могут быть выполнены с помощью методов микроэлементного или факторного нормирования. В частности, был использован последний метод, в рамках которого бизнес-процесс декомпозируется до уровня бизнес-операций таким образом, чтобы для каждой бизнес-операции можно было выделить

Б - производственные цехи по изготовлению основной продукции, относящиеся к крупносерийному и серийному типу производства;

В - производственные цехи по изготовлению иной продукции, относящиеся к мелкосерийному и единичному типу производства;

Г - цехи по обслуживанию и ремонту оборудования, транспорта, оснастки, инструмен-



Таблица 4

**Нормативы численности персонала для производственных подразделений**

№ п/п	Вид структурного подразделения	Минимальная численность рабочих
1	Цех: вид А	500
	вид Б,Г	350
	вид В	200
	вид Д	150
2	Участок: вид А	250
	вид Б	200
	вид В,Г,Д	100

та; цехи транспортно-складских операций, технического контроля качества, доводки и испытаний узлов, агрегатов и автомобиля в целом и т.п.;

Д - цехи по содержанию и уборке площадей и помещений, текущему ремонту зданий и сооружений, обеспечению энергоносителями, обслуживанию и ремонту энергетического оборудования, переработке и реализации вторичных ресурсов и некондиции и т.п.

При централизации отдельных функций и операций необходимо сформулировать для них нормы управляемости. В частности, для создания подразделений, занятых выполнением отдельных проектов (по отдельным решениям руководства), в виде служб директоров проектов под задачи реализации конкретных проектов, ограниченных во времени (в том числе: координация деятельности по закрепленному семейству автомобилей на

го характера с подчинением президенту. Ранг службы директора проекта приравнивается к статусу управления, но выделение самостоятельных структурных подразделений внутри службы директора проекта не допускается. Введение заместителей руководителей всех уровней как самостоятельного звена управления не допускается, хотя такое возможно по отдельным решениям президента для ведения самостоятельных, отдельных проектов (направлений деятельности), представления интересов ОАО "АВТОВАЗ" во внешних структурах, организациях.

Сформулированы нормы управляемости для руководителей структурных подразделений, которые представлены в табл. 5.

Виды подразделений:

А - проектно-технические подразделения;

Б - подразделения, занятые планированием, организацией и техническим сопровождением производства;

Таблица 5

**Нормы управляемости для руководителей структурных подразделений**

№ п/п	Должность	Минимальное количество подразделений в подчинении
1	Заместитель начальника отдела - начальник бюро: вид А	3 бюро
	вид Б	3 бюро
	вид В	2 бюро
	вид Г	2 бюро
2	Заместитель начальника управления - начальник отдела	3 отдела
3	Заместитель директора дирекции - начальник управления	3 управления

этапах его жизненного цикла; проекты, направленные на принципиальную реорганизацию существующей деятельности со значительным повышением эффективности работы акционерного общества и т.п.), выделяются специальные подразделения временно-

В - подразделения, занятые коммерческой, финансово-экономической и правовой деятельностью;

Г - подразделения, занятые кадровой деятельностью, организацией работы с персоналом, ОТ и ТБ.

Таблица 6

**Изменение количества должностей руководителей и структурных подразделений  
(по организационной структуре)**

№ п/п	Должности руководителей / структурные подразделения	Было (сентябрь 2009)	Факт (май 2010)	Изменение
1	Старший вице-президент	12	0	-12
2	Вице-президент	13	10	-3
3	Исполнительный директор	3	0	-3
4	Дирекция	37	28	-9
5	Заместитель директора дирекции	38	22	-16
6	Управление, центр	109	101	-8
7	Заместитель начальника управления, центра	160	21	-139
8	Отдел	703	627	-76

Основными механизмами оптимизации численности персонала являются следующие:

- 1) исключение вакантных должностей (запрет приема со стороны, прекращение срочных трудовых договоров);
- 2) увольнение на пенсию работников ОАО "АВТОВАЗ", достигших пенсионного возраста, с выплатой пенсионного пособия;
- 3) увольнение по соглашению сторон (возможна выплата компенсации), в том числе увольнение за нарушение трудовой дисциплины;
- 4) использование различных режимов неполного рабочего времени и простоя для различных категорий персонала;
- 5) применение процедуры сокращения;
- 6) вывод отдельных функций и структурных подразделений в самостоятельные юридические лица.

В результате реализации механизма оптимизации численности персонала получены следующие результаты.

1. Количество уровней управления снизилось с 12 до 7.
2. Сократилось количество должностей руководителей и структурных подразделений (по организационной структуре), что отражено в табл. 6.
3. Численность персонала снизилась с 100 359 чел. до 72 654 чел. (на 27 705 чел.), в том числе:

- ◆ 6703 чел. РСиС;
- ◆ 21 002 чел. рабочих.

Таким образом, сформулированный механизм управления изменениями организационной структуры производственного комплекса позволил:

- ◆ достигнуть поставленных целей по оптимизации численности персонала и затрат

на него под реальную производственную программу, а также повысить эффективность производства и производительность труда;

- ◆ сохранить работу и функции объектов социальной инфраструктуры "АВТОВАЗа", переданных в федеральную и муниципальную собственность;

- ◆ организовать работу по подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников под задачи модернизации производства и по профессиям, востребованным в сферах городского хозяйства;

- ◆ обеспечить реализацию программы развития "АВТОВАЗа", провести работы по модернизации производства и подготовке заводских площадей к постановке на производство новых моделей автомобилей;

- ◆ не допустить массовых сокращений, роста социальной напряженности в коллективе завода и г.о. Тольятти, обеспечив занятость и получение гарантированной заработной платы работниками за выполняемую работу, сохранив высококвалифицированный коллектив "АВТОВАЗа".

<sup>1</sup> См.: *Афоничкин А.И., Михаленко Д.Г.* Управление структурными изменениями производственного комплекса. Принципы проектирования и оценка эффективности / Волж. ун-т им. В.Н. Татищева. Тольятти, 2004; *Волкова В.Н.* Теория систем и системный анализ. М., 2010; *Афоничкин А.И., Михаленко Д.Г., Афоничкина Е.А.* Управление развитием бизнес-цепочек в интегрированных экономических системах : монография. Germany, 2011.

<sup>2</sup> *Афоничкин А.И., Михаленко Д.Г., Афоничкина Е.А.* Указ. соч.

<sup>3</sup> См.: *Афоничкин А.И., Михаленко Д.Г.* Указ. соч.; *Афоничкин А.И., Михаленко Д.Г., Афоничкина Е.А.* Указ. соч.

<sup>4</sup> *Волкова В.Н.* Указ. соч.