

ПРОГРАММА ОПТИМИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ОАО «АВТОВАЗ»

Михаленко Д. Г.

ОАО «АВТОВАЗ», Тольятти, Россия, 445024, г. Тольятти, ул. Южное шоссе, 36, e-mail: DG.Mihalenko@vaz.ru

В статье даны подходы к формированию программы оптимизации структуры предприятия и численности аппарата управления. Дана оценка состояния внешней среды, динамика внутренней среды деятельности предприятия, которые явились базовыми факторами необходимости проведения существенных изменений путем реорганизации структуры и состава. Приводится обобщенная схема решения проблемы реорганизации процессов управления и производства на предприятии и определены элементы каждого этапа схемы управления. Сформированы задачи организационных изменений и выделены критерии и условия проведения структурной реорганизации. Целевые критерии определяют не только количественные нормы снижения затрат на персонал, но и формы и механизмы проведения оптимизации численности. В рамках концепции оптимизации разработаны механизмы организации процесса целевого сокращения численности при оптимизации затрат и выполнения поддерживающих мероприятий по увеличению занятости персонала на других предприятиях и сферах бизнеса. В части направлений снижения затрат на персонал, на предприятии приводится программа оптимизации численности по направлениям деятельности и количественные критерии. Описаны мероприятия по направлениям оптимизации и целевая структура системы управления.

Ключевые слова: управление организационными изменениями, корпоративная система, механизм и программа структурной реорганизации, направления оптимизации численности.

THE PROGRAM OF OPTIMIZATION OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE JSC «AUTOVAZ»

Mihalenko D. G.

Joint-Stock Company "AVTOVAZ", Togliatti, street Southern highway, 36, Russia, 445024, e-mail: DG.Mihalenko@vaz.ru

In article approaches to formation of the program of optimization of structure of the enterprise and number of management personnel are given. Estimations of a condition of environment, dynamics of the internal environment of activity of the enterprise which were base factors of necessity of carrying out of essential changes by structure and structure reorganization are given. The generalized scheme of a solution of a problem of reorganization of managerial processes and manufacture at the enterprise is resulted and elements of each stage of the scheme of management are defined. Problems of organizational changes are generated and criteria and conditions of carrying out of structural reorganization are allocated. Target criteria I define not only quantitative norms of decrease in expenses for the personnel, but also forms and mechanisms of carrying out of optimization of number. Within the limits of the optimization concept mechanisms of the organization of process of target reduction of number are developed by optimization of expenses and performance of supporting actions for increase in employment of the personnel at other enterprises and business spheres. Regarding directions of decrease in expenses for the personnel, at the enterprise the program of optimization of number on lines of activity and quantitative criteria is resulted. Actions for directions of optimization and target structure of a control system are described.

Keywords: management of organizational changes, corporate system, the mechanism and the program of structural reorganization, a direction of optimization of number.

Введение. Финансово-экономический кризис 2008 – 2009 гг. привел к резкому падению спроса на продукцию ОАО «АВТОВАЗ»: по итогам 2009 года объем продаж по сравнению с 2008 годом снизился на 44 %, объем производства с учетом запасов готовой продукции снизился 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 т.ч. затрат на содержание персонала и организацию процесса управления и производства.

Одним из направлений снижения затрат является высвобождение персонала и РСиС. Это направление всегда остается наиболее социально опасным и критическим, из всех возможных инструментов управления изменениями структуры для дальнейшего изменения и развития исследуемого предприятия является организационная реструктуризация и связанная с ней процедура снижения затрат на персонал. С одной стороны, необходимо высвободить излишние трудовые ресурсы, а с другой – не потерять квалифицированные кадры, которые при преодолении кризиса должны продолжать выполнение своих функций.

Для этого требуется провести изменение организационной структуры корпорации как в части реорганизации структуры управления, так и в изменении производственной структуры. Первое направление в литературе считается менее затратным, но является весьма чувствительным к изменению эффективности деятельности [1,3,5]. Одним из механизмов управления структурными изменениями является снижение количества уровней управления и численности функционала управления. Изменение производственной структуры связано с сокращением рабочих и снижением уровня занятости. В этом случае возникает задача выполнения целей социального характера, связанных с социальной политикой региона и массовыми сокращениями.

Расчет персонала под реальный объём производства показал необходимость снижения численности персонала (РСиС) на 6700 чел. и доведения общей численности работающих до величины 71 300 чел. Тем самым следует обеспечить масштабное сокращение более чем 30 000 работников со 105 960 чел. до 71 260 чел. Реализация указанных мер в условиях моногорода может привести к серьёзным негативным социальным последствиям в Тольятти и Самарской области.

Систематизация потенциальных направлений организационных изменений позволила обосновать подходы к решению проблемы [1,3,4]. Анализ методов управления организационными изменениями показывает, что в данной ситуации возможно сформулировать обобщенную процедуру решения данной проблемы, схема которой приведена на рис.1.

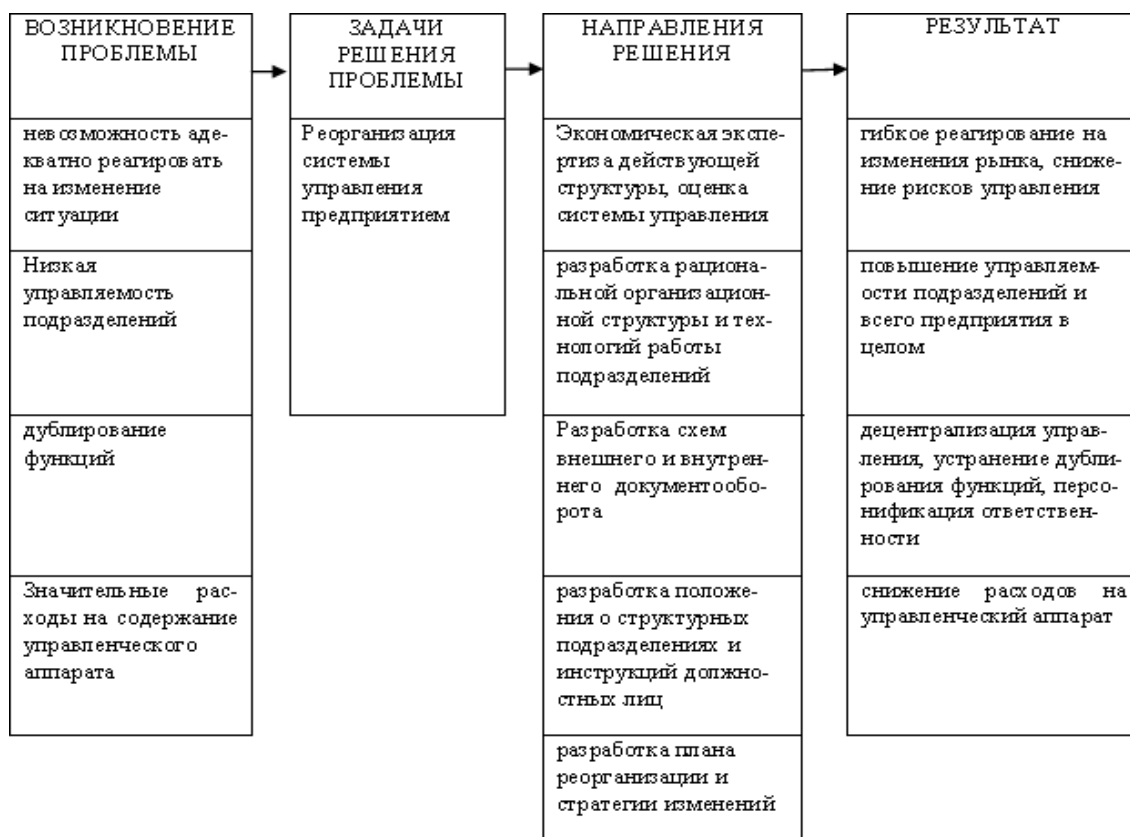


Рисунок 1. Схема решения проблемы реорганизации процессов управления и производства предприятия

Система реструктуризации предприятия включает следующие элементы:

1. Диагностика предприятия и его структуры.
2. Реорганизация системы управления предприятием.
3. Оптимизация технологических бизнес-процессов (по выпуску продукции и услуг).
4. Выявление "точек роста" и направлений изменения и развития бизнеса

Главной целью предлагаемых мероприятий является совершенствование системы управления предприятием, что позволяет: - повысить управляемость и эффективность работы предприятия; - снизить издержки, увеличить объемы продаж; - повысить конкурентные позиции предприятия; - привлечь инвесторов.

На *этапе диагностики* проводится решение следующих задач:

1. Анализ организационной структуры (оценивается разветвленность, уровни управления и подчиненности, эффективность, управляемость и т.п.).
2. Анализ производственно-технологической структуры (продукция, специализация подразделений, поставки сырья, материалов, склады, взаимодействие с поставщиками и потребителями, технологические новшества и др.).
3. Анализ информационных потоков в структуре управления (документооборот, качество информации, система обмена информацией, информационные модели и др.).

4. Выявление "узких мест" в организационной, финансовой, производственной структуре, организации информационных потоков, разработка альтернатив и направлений решения возникших проблем.

5. Разработка рекомендаций.

Реорганизация системы управления предприятием предполагает реализацию процедуры, связанной с совершенствованием организационной структуры (подготовка рекомендаций по разделению функций, подготовка принципов оптимизации организационной структуры компании и ее подразделений, пересмотр должностных инструкций, разработка стратегии и программы развития).

Оптимизация технологических бизнес-процессов связана с организацией эффективной деятельности базовых бизнес-цепочек предприятия по выпуску продукции и услуг с выделением наиболее важных процессов.

Выявление "точек роста" и направлений изменения и развития бизнеса позволяет определить и оценить наиболее эффективные в данный период направления деятельности и функционал управления для организации перспективных бизнес-цепочек.

Одним из наиболее социально опасных и критических направлений для дальнейшего развития компании является снижение затрат на персонал. С одной стороны, необходимо высвободить излишние трудовые ресурсы в строгом соответствии с действующим законодательством, а с другой – не потерять квалифицированные кадры, которые при преодолении кризиса должны продолжать выполнение своих функций. Расчет персонала под реальный объём производства показал необходимость доведения численности персонала (рабочих, руководителей, специалистов и служащих – РСиС) до величины 71 260 человек. Тем самым следовало обеспечить масштабное снижение численности (более чем 30 000 работников со 105 960 чел. до 71 260 чел.). Реализация указанных мер в условиях моногорода могла привести к серьёзным негативным социальным последствиям в Тольятти и Самарской области.

Поэтому, в целях снижения социальной напряженности, руководством АВТОВАЗа совместно с Минздравсоцразвития России, Министерствами и ведомствами РФ, администрацией Самарской области и города Тольятти разработана беспрецедентная программа по обеспечению не только снижения численности при оптимизации затрат, но и выполнению ряда поддерживающих мероприятий по увеличению занятости персонала на других предприятиях и сферах бизнеса

В части направлений снижения затрат на персонал, на предприятии были обоснованы следующие механизмы:

- внутризаводские мероприятия;

- мероприятия, по которым идет господдержка;
- смешанные мероприятия.

Первая группа механизмов управления обеспечивала организацию направления, связанного со снижением затрат за счет следующих организационных мероприятий:

- за счёт снижения расходов на оплату труда через пересмотр тарифов и радикального снижения численности персонала и приведения её к целевому значению;
- вывод персонала пенсионного и предпенсионного возраста на пенсию;
- изменение коллективного договора АВТОВАЗа с сокращением социального пакета работников;
- выделение из структуры предприятия ряда функций аутсорсингового характера и организация самостоятельных предприятий с контрольным пакетом корпорации, с преимущественным портфелем заказов для АВТОВАЗа.

Вторая группа механизмов должна обеспечивать оптимизацию численности персонала за счет следующих мероприятий:

- передача объектов социальной инфраструктуры ОАО «АВТОВАЗ» в федеральную и муниципальную собственность (с финансированием дополнительных расходов по содержанию инфраструктуры муниципалитету и региону);
- перевод персонала, не востребованного на программе производства, в дочерние общества (ДО) ООО «Реформинг-центр» и ООО «АВТОВАЗ-перспектива» в рамках реализации Постановления Правительства РФ № 902 от 07.11.2009 «О дополнительных мерах по снижению напряженности на рынке труда Самарской области». Финансирование деятельности дочерних обществ осуществлялось за счет средств федерального и регионального бюджета.

Третья группа механизмов предлагает совместное использование следующих мероприятий оптимизации:

– организация работ по подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников в рамках реализации комплексной программы переподготовки в Корпоративном университете и российских учебных заведениях для последующего трудоустройства на рабочих местах в г.о. Тольятти, Самарской области и в других регионах;

– для гарантированного обеспечения занятости работников созданных дочерних предприятий была проведена работа по подготовке, переподготовке и повышению квалификации персонала в рамках заграничных стажировок и обучения на передовых предприятиях автомобильной отрасли стран Европы и Азии. Данный проект обеспечен в результате совместной деятельности Минобрнауки России, Минздравсоцразвития России,

Минпромторг России, при поддержке Департамента занятости населения Самарской области и Минобрнауки Самарской области.

Основной упор по разработке программы и механизмов её реализации ложился на руководство предприятия и подразделения службы вице-президента по персоналу и социальной политике.

В рамках разработки реализационного механизма по управлению программой оптимизации численности за три года деятельности были достигнуты следующие результаты:

К 2011 г. целевая численность персонала АВТОВАЗа на уровне 71 260 человек была достигнута (рис.1).

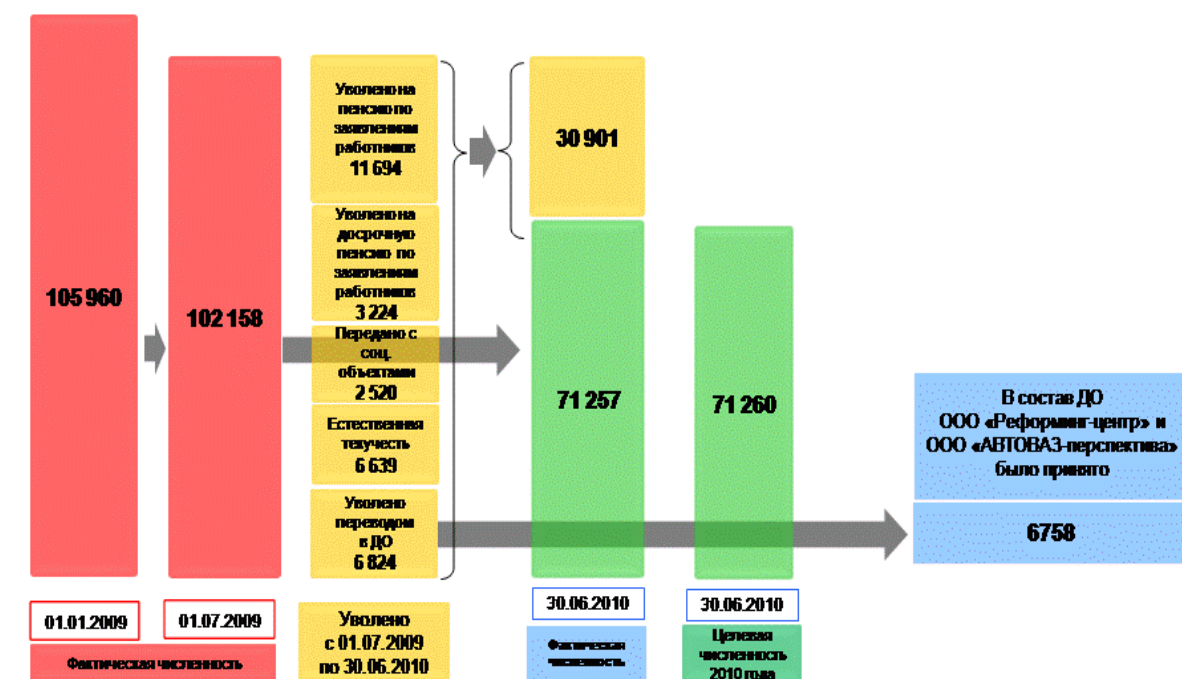


Рисунок 1. Направления и результаты снижения численности

Основные направления оптимизации численности реализованы в виде следующих позиций:

- 14 918 уволились на пенсию, в том числе и досрочную;
- 2 520 человек перешло на муниципальную и федеральную службу вместе с переданными объектами социальной инфраструктуры;
- 6 639 человек уволились в рамках естественной текучести персонала;
- 6 824 работника уволились переводом в созданные дочерние предприятия АВТОВАЗа: АВТОВАЗ-перспектива и Реформинг-центр, созданных в рамках реализации Постановления Правительства РФ № 902 от 7 ноября 2009 года.

Для гарантированного обеспечения занятости работников дочерних предприятий была организована подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала, на базе

совместных программ Минобрнауки России, Минздравсоцразвития России, Минпромторг России, Департамента занятости населения Самарской области и Минобрнауки Самарской области. В период 2010 – 2011 гг. прошли обучение и стажировку 6 622 работника дочерних предприятий:

- организована стажировка 500 работников дочерних предприятий в ОАО «Автофрамос»;
- прошли стажировку 219 работников дочерних предприятий на передовых предприятиях РФ;
- реализована программа обучения 1000 работников АВТОВАЗа в учебных заведениях РФ с последующей стажировкой за рубежом на предприятиях стратегического партнера компании Renault-Nissan во Франции, Румынии, Испании, Англии, Южной Кореи, Индии, Турции. Основные направления стажировки и обучения – это: модернизация процесса проектирования и постановки на производство новых моделей автомобилей (400 чел.); повышение эффективности производства и производительности труда за счет внедрения производственной системы альянса (APW) (96 чел.); улучшение качества продукции (504 чел.). Структура зарубежных стажировок представлена на рис.2.

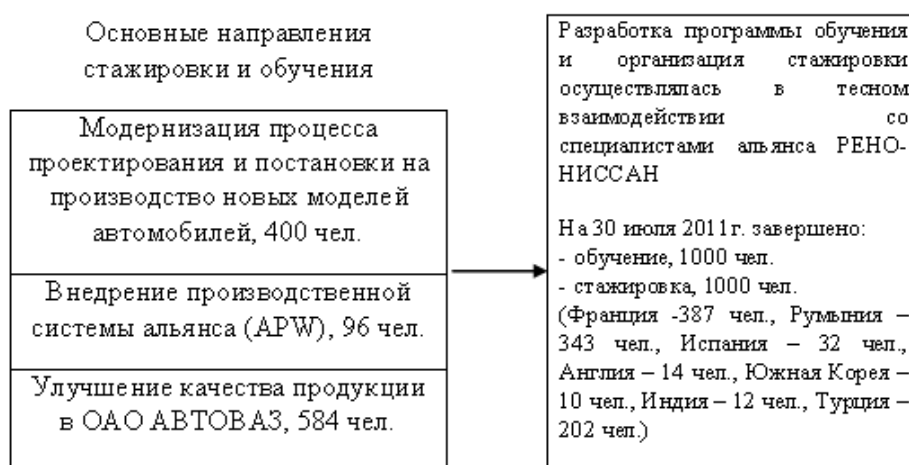


Рисунок 2. Структура стажировок на предприятиях Альянса Рено-Ниссан

Определен временный (на 3 года) операционный портфель предприятий «Реформинг-центр» и «АВТОВАЗ-перспектива», в состав которых было принято **6 758** работников. В операционный портфель включены работы по демонтажу оборудования, подготовке производственных площадей под задачи подготовки производства новых и модернизированных моделей автомобилей (более 160 тыс.кв.м), ремонту оборудования и оснастки, содержанию производственных площадей.

В результате проведенных мероприятий по переобучению работников и содействия их трудоустройству, численность предприятий «Реформинг-центр» и «АВТОВАЗ-перспектива» снизилась на **5 678 чел.** (84 % от общей численности). Направления трудоустройства приведены в табл.1.

Таблица 1. Направления трудоустройства в дочерних предприятиях

№ пп	Причина увольнения	всего
1	Нашли работу в Тольятти, в т.ч.	4913
	- после повышения квалификации	1770
	- после обучения новой профессии	1310
	- без обучения	1833
2	Нашли работу в других городах, в т.ч.	205
	- после повышения квалификации	53
	- после обучения новой профессии	30
	- без обучения	122
3	Самозанятость	48
4	В связи с призывом в РА	43
5	Прочие причины	469
	Итого	5678

Обеспечение занятости в этих предприятиях проведено по следующим направлениям:

- 4 913 человек нашли работу на предприятиях Тольятти, 3 080 из которых (63 %) – после повышения квалификации и обучения новой профессии;
- 205 человек нашли работу в других городах и регионах, из которых 83 человека (40 %) – после обучения;
- 48 человек – открыли собственный бизнес;
- 43 человека уволились в связи с призывом в Российскую Армию;
- 469 человек уволились по прочим причинам.

Динамика численности за период – май 2009 г. – апрель 2010 г. приведена на рис.3.



Рисунок 3. Динамика численности дочерних предприятий

В том числе часть работников дочерних обществ, прошедших обучение и переподготовку (в т.ч. на передовых предприятиях России и на заводах Альянса Renault-Nissan) и пожелавших продолжить работу на АВТОВАЗе, была принята на завод по срочным трудовым договорам.

В 2011 г. доли в уставных капиталах ООО «Реформинг-центр» и ООО «АВТОВАЗ-перспектива», принадлежащие АВТОВАЗу, приобретены Управляющей компанией группы компаний «ДСК», и они теперь являются самостоятельными бизнес-единицами с гарантированными заказами на выполнение работ в ООО «АВТОВАЗ».

Выводы. Программа оптимизации численности и обеспечения занятости персонала ОАО «АВТОВАЗ», реализованная корпорацией с участием государственной поддержки, позволила достичь поставленных целей и обеспечить:

- оптимизацию численности и снижение затрат на персонал под реальную производственную программу (снижение затрат на 9891 млн руб. относительно фактических расходов 2009 года и снижение численности персонала с 105 960 человек до 71 260 человек);
- 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;
- провести работы по модернизации производства и подготовки заводских площадей к постановке на производство новых моделей а/м;
- 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;
- вернуть с октября 2010 возможность увеличения заработной платы работникам (среднемесячная заработная плата работников без учета менеджмента за 2009 год – 15 820 рублей, за 2010 год – 17 598 рублей, за 2011 год – 22 614 рублей), а также расширения социального пакета.

Список литературы

1. Афоничкин А. И., Михаленко Д. Г. Управление структурными изменениями производственного комплекса. Принципы проектирования и оценка эффективности: Учеб. пособ. – Тольятти: Изд-во Волжск. ун-та им. В. Н.Татищева, 2004. – 139 с.
2. Ефремов В. С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. – М.: Финпресс, 2001. – С.289.
3. Михаленко Д. Г. Методология формирования стратегии организационных изменений в корпорации автостроения. Системный анализ в проектировании и управлении: Сб. трудов 16-ой Междунар.науч.-практ. конфер. Ч.2. С-Петербург, 27–29.06. 2012 г. Ч.1. – С. 290.
4. Системный анализ и принятие решений: словарь-справочник: Учеб. пособие для вузов / под ред. В. Н. Волковой, В. Н. Козлова. – М.: Высшая школа, 2004.
5. Шеховцева Л. С. Методология формирования стратегических целей развития региона // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 3.

Рецензенты:

Никифорова Елена Владимировна, д.э.н., профессор, директор Института финансов экономики и управления Тольяттинского государственного университета, г. Тольятти.

Афоничкин Александр Иванович, д.э.н., профессор, зав. кафедрой «Маркетинг и ИТЭ» Волжского университета им.В. Н. Татищева, г. Тольятти.