

Реструктуризация системы управления предприятием в условиях кризиса



Автор статьи:

Данилин Н. Н.

Финансовый университет при Правительстве РФ

Danilin N.N.

Financial University under the Government of the Russian Federation

E-mail: nicky.black47@gmail.com

Restructuring enterprise management system in crisis

Данная статья посвящена проблеме реализации антикризисных программ, а в частности реструктуризации системы управления предприятием. Подробно рассмотрен механизм проведения реструктуризации на примере крупного холдинга – ОАО «Автоваз».

This article deals with the problem of implementing different anti-crisis programs and especially with the problem of restructuring the management system. This mechanism will be revealed on the example of the "AvtoVAZ" company.

Ключевые слова: антикризисное управление, реструктуризация, система управления.

Keywords: crisis management, restructuring, management system.

Для преодоления кризиса разработано множество мер, зависящих от специфики проблем предприятия. В данной статье рассмотрим механизм реструктуризации системы управления в качестве инструмента антикризисного управления. На наш взгляд, этот метод является универсальным, так как трудности предприятия в любом случае требуют отклика управляющей системы и в интересах руководителя иметь современную и адекватную систему управления.

Финансовое оздоровление, а в частности реструктуризация, может носить как добровольный характер, так и принудительный – в ходе судебных процедур банкротства. Добровольные процедуры проводятся по инициативе учредителей предприятия или его руководителей, в отличие от принудительных, реализуемых под контролем кредиторов. В рамках данной работы мы рассмотрим добровольную реструктуризацию. Отметим, что реструктуризация системы управления, как правило, проходит не изолированно, а совместно с другими механизмами – с реструктуризацией бизнеса и имущественного комплекса, потому как для решения проблем предприятия в период кризиса требуется комплексный подход. Изменение одной составляющей может быть провалено из-за несоответствия других переменных.

Реструктуризация системы управления предприятием может проходить по различным сценариям, но выделяют два основных подхода:

- Проектирование структуры управления, связанное с проектированием организационной структуры в соответствии со стратегией, выбранной организацией, а также требованиями реализуемого проекта.
- Эволюционное развитие, выраженное в компромиссе между изменчивыми требованиями внешней среды и исторически сложившимися способами управления на предприятии.

Специфика реструктуризации системы управления на кризисных предприятиях также подразумевает две стадии:

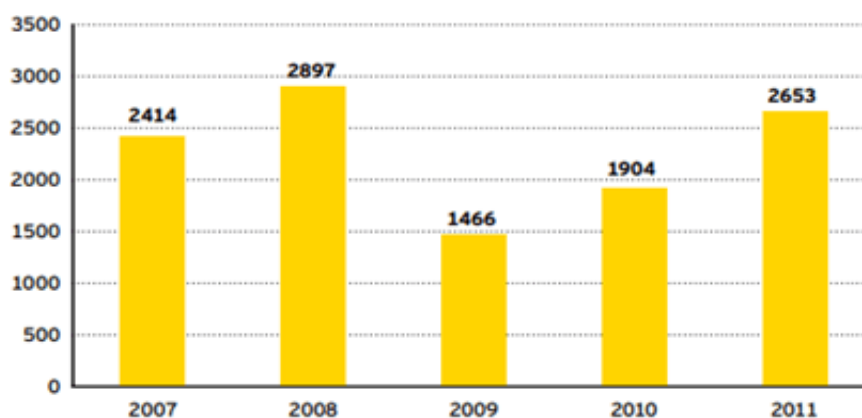
- 1) тактическую реструктуризацию, связанную с реализацией краткосрочных мер по стабилизации положения организации;
- 2) стратегическую реструктуризацию, выраженную в конкурентном развитии предприятия.

Первый блок мероприятий может быть защитным (закрытие подразделений, сокращение расходов, уменьшение объемов сбыта и производство, увольнение персонала) и наступательным (маркетинговые исследования, использование внутренних резервов, совершенствование управления). Стратегический блок направлен на повышение инвестиционной привлекательности компании, расширение возможностей по привлечению финансирования.

ОАО «Автоваз» является ярким примером для изучения механизма реструктуризации системы управления.

Финансово-экономический кризис в 2009 году привел к резкому снижению спроса на продукцию промышленного производства. В частности, кризисным явлениям подверглась автомобильная сфера. Согласно исследованию Ernst & Young¹, объем продаж в данном сегменте в 2009 году упал практически вдвое.

Таблица 1. Продажи новых легковых автомобилей в России (тыс. штук)



Такое негативное состояние внутреннего рынка не могло не отразиться на крупнейшем игроке – ОАО «Автоваз». По сравнению с 2008 годом в 2009 году объем продаж снизился на 44%, а объем производства – на 64%. Потери имели сильный негативный эффект на деятельность организации, что привело к появлению признаков неплатежеспособности. Представленные ниже показатели рассчитаны на период 2009 года и отражают состояние компании до момента проведения реструктуризации:

$$K_{\text{тл}} = TA / TO = 38733 / 91707 = 0,42,$$

где

- **ТА** – текущие активы;
- **ТО** – текущие обязательства.

Норма для показателя текущей ликвидности составляет 1, значения нижеуказанного уровня свидетельствуют о наличии признаков неплатежеспособности, а именно недостаточно оборотных активов для осуществления текущих платежей.

$$C_{\text{тл.то}} = TO / C_{\text{вр}} = 91707 / 7282,3 = 12,6 \text{ мес.},$$

где

- **СрВр** – среднемесячная выручка.

Значение данного показателя не должно превышать 3 месяца для платежеспособной организации и сигнализирует о невозможности погасить текущую задолженность за счет собственных источников – выручки, в случае превышения порогового значения.

Реструктуризация системы управления проходила в несколько этапов. Приоритетной задачей является снижение численности руководителей всех уровней, специалистов и служащих (РСиС). Согласно статистике, численность РСиС составляла на 2009 год 24400 человек (24% от общей численности работников), текучесть кадров составила 3,8% (900 человек), а пенсионного возраста уже достигли 2500 человек. Отдельные параметры, связанные с деятельностью РСиС, представлены ниже.

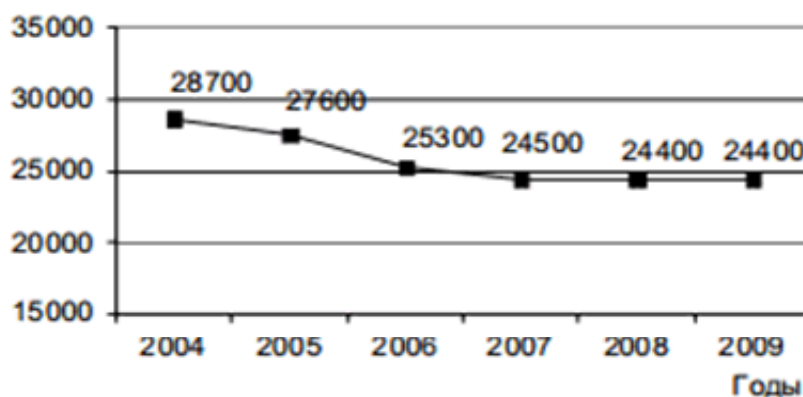


Рис. 1. Динамика численности РСиС, чел.

2004 2005 2006 2007 2008 2009
Годы

Рис. 1. Динамика численности РСиС, чел.

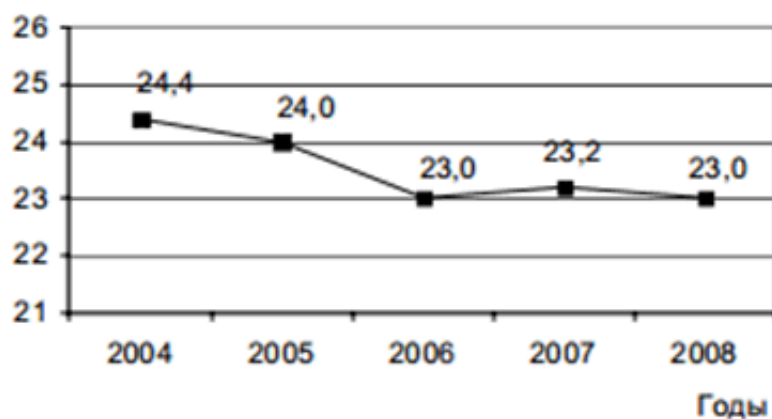


Рис. 2. Изменение доли РСиС в общей численности работающих, %

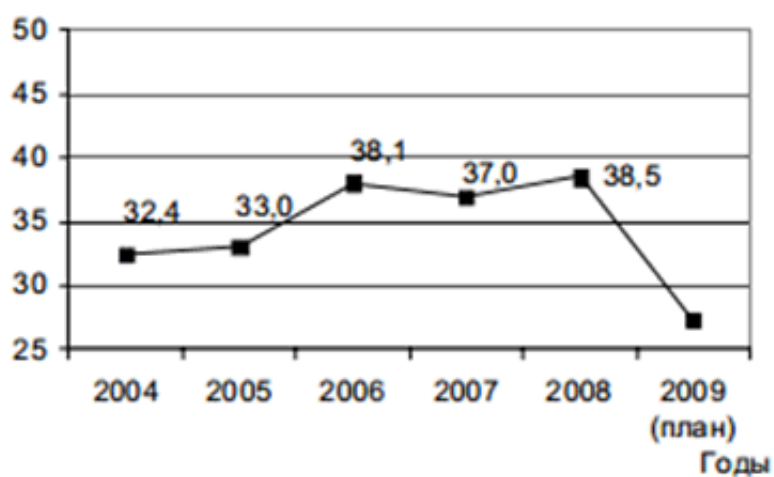


Рис. 3. Изменение выработки продукции на 1 РСиС, автомобилей и автокомплектов

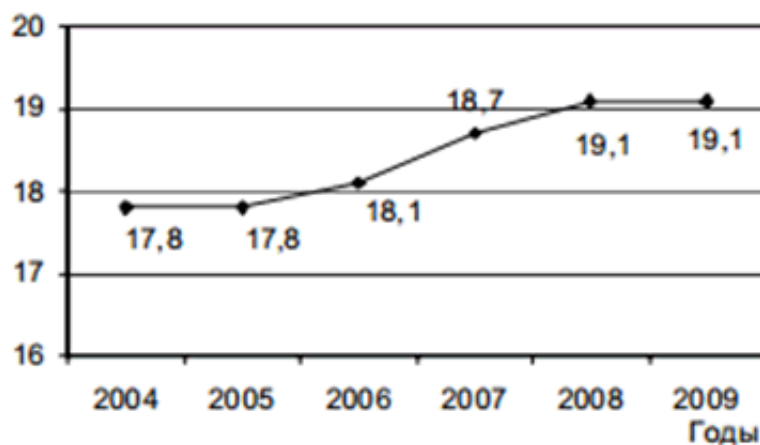


Рис. 4. Изменение доли руководителей в численности РСиС, %

Как мы можем видеть, численность работников постоянно снижалась, однако росла доля руководителей. Также в связи с кризисом в 2009 году наблюдалось значительное снижение выработки на одного РСиС. Динамика

количества структурных подразделений представлена ниже.

Таблица 2. Динамика количества структурных 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

Из данной таблицы, мы можем наблюдать значительное увеличение дирекций и центров управления.

Для оптимизации количества уровней управления предполагается устранение некоторых должностей. Фактически мы можем наблюдать 12 уровней иерархии (рис. 3), однако целевым является их значение, равное 7. Будут устранены на корпоративном уровне должности старшего вице-президента и исполнительного директора. На оперативном уровне – заместитель директора дирекции, заместитель начальника управления и заместитель начальника отдела.

Также предполагается введение моратория на создание новых структурных подразделений и введение должностей руководителей.



Рисунок 1. Уровни иерархии

Стоит отметить, что сокращение численности персонала происходит с учетом социальной стороны вопроса. А именно, увольнению подвергаются работники пенсионного возраста, выплачиваются компенсации, некоторые функции отдаются на аутсорсинг. Кроме того, используются режимы неполной занятости и простоя для различных категорий персонала.

Помимо этого, вводятся жесткие нормы управляемости, определяющие соподчинение подразделений (также на основе их классификации):

- А – проектно-технические подразделения;
- Б – подразделения, занимающиеся планированием, организацией и техническим сопровождением производства;
- В – финансово-экономические и правовые подразделения;

- Г – кадровые службы, организующие работу с персоналом.

Таблица 3. Нормы управляемости для 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

Таким образом, мы видим, что реструктуризация системы управления происходит на основе введения жестких нормативов, регулирующих структуру и параметры аппарата управления.

Получили следующие результаты:

главное в рамках антикризисной стратегии – преодолеть неплатежеспособность и возникающую в связи с этим угрозу банкротства. Ранее были рассчитаны показатели на 2009 год, теперь рассчитаем коэффициенты ликвидности и степень платежеспособности по текущим обязательствам за последующие периоды.

За 2010 год они составили:

- $51383/71297 = 0,72$ (коэффициент текущей ликвидности);
- $71297/11469,7 = 6,22$ (степень платежеспособности по текущим обязательствам).

За 2011 год:

- $48997/38045 = 1,3$ (коэффициент текущей ликвидности);
- $38045/14589,47 = 2,61$ (степень платежеспособности по текущим обязательствам).

За 2012 год:

- $49420/39750 = 1,24$ (коэффициент текущей ликвидности);
- $39750/15838,46 = 2,51$ (степень платежеспособности по текущим обязательствам).

За 2013 год:

- $42967/48924 = 0,88$ (коэффициент текущей ликвидности);
- $48924/14754,08 = 3,32$ (степень платежеспособности по текущим обязательствам).

Таким образом, мы видим положительную динамику и постепенное устранение признаков неплатежеспособности (однако в 2013 году наблюдается некоторая регрессия). Однако вероятность банкротства по модели Альтмана показывает противоречивые результаты:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5,$$

где

- X_1 – оборотный капитал к сумме активов предприятия. Показатель оценивает сумму чистых ликвидных активов компании по отношению к совокупным активам;
- X_2 – нераспределенная прибыль к сумме активов предприятия, отражает уровень финансового рычага компании;
- X_3 – прибыль до налогообложения к общей стоимости активов. Показатель отражает эффективность операционной деятельности компании;
- X_4 – рыночная стоимость собственного капитала / балансовая стоимость всех обязательств;
- X_5 – объем продаж к общей величине активов предприятия (характеризует рентабельность активов предприятия).

Получился следующим:

- 2010 год – 2,37;

- 2013 год – 2,11.

Данные числовые значения свидетельствуют о средней вероятности краха компании в промежутке от 35 до 50 процентов и значительного улучшения не наблюдается.

Таким образом, я считаю, что для того, чтобы обновленная система управления эффективно реализовывала свои цели, необходимо применять комплексные меры, направленные на совершенствование различных аспектов деятельности ОАО «Автоваз», например ориентация на формирование новой линейки автомобилей и расширение сотрудничества с зарубежными партнерами (Nissan и Renault).

Список литературы

1. Кован С.Е. Теория антикризисного управления.
2. 7 нот менеджмента – Бочкарев А., Кондратьев В., Краснова В.
3. Научно-экономический журнал «Эффективное антикризисное управление».
4. Д.Г. Михаленко. Направления и механизмы реструктуризации системы управления крупным производственным комплексом.
5. Сайт компании «Автоваз» - <http://www.avtovaz.ru>
6. Сайт компании «Ernst&Young» - <http://www.ey.com>

¹ <http://www.ey.com>