

УДК 338.984

## **Значение организационной структуры для инновационного развития предприятия (на примере АО «ФосАгро-Череповец»)**

*Карпиков И.В., студент  
Россия, 105005, г. Москва, МГТУ им. Н.Э. Баумана,  
кафедра «Менеджмент»*

*Научный руководитель: Кокуева Ж.М., к.т.н., доцент  
Россия, 105005, г. Москва, МГТУ им. Н.Э. Баумана,  
кафедра «Менеджмент»  
[ibm4@bmstu.ru](mailto:ibm4@bmstu.ru)*

На сегодняшний день в условиях нестабильной экономики многие российские предприятия подвержены серьёзным рискам. При этом, инновационный потенциал компании является наиболее значимым источником получения конкурентных преимуществ, в особенности в кризисных ситуациях. Создание инноваций является основополагающим фактором для развития предприятия в долгосрочной перспективе. Поэтому одними из главных условий, для достижения российскими предприятиями лидирующих позиций на мировой арене, является развитие и внедрение новшеств и повышение результативности своей деятельности. [1]

Одной из наиболее значимых составляющих в деятельности современного предприятия является организационная структура. Структура управления определяет форму разделения, кооперации труда и управление ресурсами в процессе выполнения рабочих задач и в большой степени влияет на быстроту принятия управленческих решений и способность реагировать на изменения внешней среды. Зачастую неэффективно выстроенная структура является фактором технологического отставания компании, так как обеспечивает лишь осуществление повседневной операционной деятельности и не предусматривает развитие нововведений.

Реализация инновационной стратегии предприятия сопровождается соответствующими изменениями в организационной структуре. При этом улучшенная структура должна создать все условия для осуществления инновационной деятельности, а также повысить гибкость и адаптивность организации в условиях быстрых внешнеэкономических изменений.

Рассмотрим данную проблему на примере российской промышленности.

Промышленный сектор России вносит существенный вклад в экономику нашей страны. Эффективность каждого из предприятий данной отрасли в итоге определяет эффективность всей экономической системы. Основой развития промышленности является инновационная активность компаний. Однако существует ряд проблем, с которыми сталкиваются организации при переходе на инновационную модель. Выделим основные.

Во-первых, многие из российских компаний являются жёсткими механистическими организациями. Их структура управления состоит из излишне большого числа уровней иерархии, а процесс принятия управленческого решения является длительным и бюрократизированным. Такие фирмы медленно реагируют на изменения внешней среды, и плохо воспринимают новшества, по сравнению с органическими компаниями. Эти предприятия относительно эффективны при внешней стабильности, однако в условиях нестабильной экономики они теряют свою конкурентоспособность. [3]

Во-вторых, развитие российских промышленных организаций преимущественно обуславливается наличием богатой сырьевой базы. При этом разработке инновационных технологий уделяется недостаточно внимания, акцент идёт на количественное увеличение факторов производства, при неизменном техническом потенциале.

Наконец, на многих предприятиях наблюдается дефицит высококвалифицированного персонала, а методы управления являются устаревшими и малоэффективными. Для перехода на инновационную модель необходимо обеспечить чёткость и слаженность руководства и быстроту принятия управленческих решений, что требует высокого качества менеджмента и использования информационных технологий управления. [4]

Проанализируем ситуацию, сложившуюся в отрасли минеральных удобрений.

Производство минеральных удобрений является крайне перспективным направлением деятельности, так как обеспечивает создание продуктов питания, ежедневный, устойчивый спрос на которые был и будет всегда.

В настоящее время на развитие отрасли минеральных удобрений оказывают влияние такие факторы, как:

- растущая численность населения Земли;
- необходимость поддерживать и повышать урожайность сельскохозяйственных земель, возможности расширения которых весьма ограничены;
- быстрое развитие индустрии биотоплива, сырьём для которого служат сельхозкультуры.

Можно без сомнений утверждать, что значение производства минеральных удобрений будет лишь расти с течением времени.

Развитие сектора минеральных удобрений оказывает большое влияние на российскую экономику: отрасль обеспечивает работу отечественных агропромышленных компаний, а также является одной из главных экспортноориентированных. Конкурентоспособность отрасли минеральных удобрений, как наукоёмкой отрасли, в большой степени определяется инновационным потенциалом действующих в ней предприятий.

В общем виде выделяют два направления инновационных процессов в производстве минеральных удобрений:

1. совершенствование технологии производства удобрений, расширение ассортимента и повышение качества продукции;
2. совершенствование методов управления предприятием (в том числе совершенствование организационной структуры).

При этом, повышение конкурентных позиций российских компаний может быть достигнуто лишь при эффективном совмещении этих двух направлений.

В целом российские отрасли промышленности имеют невысокий конкурентный уровень на мировой арене. По большинству из них, в том числе и по отрасли минеральных удобрений, отмечен крайне высокий уровень конкуренции и относительно слабые позиции российских организаций по основным технико-экономическим и производственно-экономическим показателям. В связи с этим повышение конкурентоспособности сектора минеральных удобрений как одной из системообразующих отраслей промышленности России представляется весьма приоритетной задачей.

Сегмент минеральных удобрений характеризуется высокими входными барьерами с практическим отсутствием новых участников и минимальными отличиями продукции различных компаний. Сектор минеральных удобрений носит довольно консервативный характер, тем не менее использование инновационных технологий в сочетании с экономией от масштабов способно принести значительные результаты.

Российские предприятия имеют относительно низкий уровень по ряду ключевых показателей, как технических, так и управленческих. К ним относят административно-организационную систему, технологический уровень производства, сбытовую и транспортную инфраструктуру, квалификацию персонала, и т.д. В связи с этим направления устойчивого развития российских компаний связаны с ликвидацией

отставания по основным факторам деятельности, обусловленного мировыми тенденциями. Сюда относится совершенствование организационной структуры, повышение энергоэффективности, активное использование информационных технологий, оптимизация производственных затрат, повышение гибкости производства к изменениям конъюнктуры мирового рынка и т.д.

Рассмотрим крупнейшего в России производителя фосфорных удобрений - АО «ФосАгро-Череповец», входящее в холдинг «ФосАгро».

В настоящее время основными направлениями развития АО «ФосАгро-Череповец» являются модернизация производства (техническое развитие) и оптимизация организационной структуры.

Организационная структура АО «ФосАгро-Череповец» является линейно-функциональной, и характеризуется излишне большим количеством уровней иерархии (4-5). При этом в организационной структуре не было обнаружено подразделения, которое занималось бы инновационной деятельностью. При дальнейшем ухудшении динамики рынка, что вероятно в обозримой перспективе, компания утратит конкурентоспособность. При этом особо негативно скажутся недостатки линейно – функциональной структуры, такие как:

- замедленная реакция на внешние изменения, проблемы с инновационной деятельностью;
- длительный процесс принятия решений;
- проблемы с распределением ответственности за устранение недостатков;
- ограниченное восприятие персоналом задач предприятия.

Поэтому одним из приоритетов устойчивого развития компании является совершенствование структуры управления. [2]

Для повышения результативности деятельности компании предлагается провести следующие изменения.

1. Там, где это возможно сделать структуру максимально горизонтальной.

Производить это необходимо исходя из:

- поиска возможностей для объединения подразделений, ведущих однонаправленную деятельность, например, отдел кадров – отдел развития персонала;
- изучения должностных и рабочих инструкций на предмет дублирования функций, например, мастер – старший мастер – начальник участка;

- определения количества руководителей исходя из норм управляемости, применяемых на предприятии;
- сдача на экономически обоснованный аутсорсинг непрофильных видов деятельности.

При этом повысятся гибкость и адаптивность АО «ФосАгро-Череповец», что необходимо для успешной конкурентной борьбы в ухудшающихся условиях внешней среды.

## 2. Создать в структуре отдел научных исследований и инновационного развития.

Необходимость научно-исследовательской деятельности обуславливается как с позиции текущего стратегического видения предприятия, так и с позиции развития отрасли в целом. Результаты деятельности этого отдела позволят значительно повысить конкурентный уровень АО «ФосАгро-Череповец». К тому же, в случае форс-мажорных обстоятельств (например, расформирование холдинга), данное подразделение сыграет решающую роль для обеспечения жизнеспособности компании.

Работа инновационного подразделения несёт важную роль для всей компании, поэтому необходимо подчинить его высшему руководству компании. В ходе своей деятельности инновационный отдел будет решать три задачи:

- поиск возможностей и формирование предложений для совершенствования деятельности компании;
- расчёт экономической эффективности предложенных изменений;
- реализация и внедрение новшеств.

Деятельность этого подразделения будет направлена как на технологическое совершенствование производства основных видов удобрений – азотных (дальнейшее совершенствование старых агрегатов аммиака с целью снижения энергозатрат) и фосфатных (совершенствование технологии комплексной переработки апатит-нефелиновых руд, повышение экологичности производства, дальнейшее развитие технологий извлечения редкоземельных металлов и алюминия из руды), так и на совершенствование методов управления компанией. Сюда необходимо отнести дальнейшее совершенствование организационной структуры, развитие систем мотивации и программ повышения квалификации сотрудников, улучшение информационной системы управления на базе Oracle® E-Business Suite.

Так как отдел инновационного развития будет решать широкий круг ключевых задач как технических, так и управленческих, то с целью снижения затрат на его содержание необходимо стремиться сформировать состав подразделения из сотрудников

АО «ФосАгро-Череповец», или посредством привлечения персонала специализированных научно-исследовательских компаний-участников холдинга, стараясь избегать найма сторонних сотрудников.

Реализация предложенных мер в рамках стратегии устойчивого развития АО «ФосАгро-Череповец» обеспечит повышение потенциала компании по основным направлениям развития инновационных процессов в производстве минеральных удобрений, а именно: технологическое совершенствование и совершенствование систем управления. При этом повышение конкурентных позиций российской отрасли минеральных удобрений возможно лишь на основе инновационных преобразований. Компании должны принять все необходимые меры, чтобы их развитие не происходило лишь по экстенсивному пути.

В заключении необходимо подчеркнуть, что успешное создание и внедрение инновационных разработок увеличивает конкурентоспособность предприятия и, как следствие, национальной экономики в целом. Это особенно актуально для российских промышленных организаций в условиях внешнеэкономической нестабильности. Необходимые изменения в организационной структуре позволят уменьшить недостатки в процессах управления и обеспечат возможность внедрения инновационных разработок. При этом, рост доли инновационных предприятий является необходимым условием для перехода к новой модели развития и достижения Россией регионального, а в последствии и глобального лидерства.

### **Список литературы**

1. Кокуева Ж.М., Карпиков И.В. Планирование проекта по повышению производительности труда (на примере ОАО «Евраз НТМК») // Международная конференция «Управление научно-техническими проектами»: сб. науч. тр. Москва, 2015. С. 97-103.
2. Карпиков И.В., Чибисова В.Г. Организационная структура предприятия как фактор его успешного развития (на примере предприятия химической промышленности ОАО «ФосАгро-Череповец») // Теоретические и прикладные аспекты современной науки : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции 31 декабря 2014 г. / под общ. ред. М.Г. Петровой. Белгород : ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2014. С. 126-130.
3. Карпиков И.В. Значение эффективности производства для деятельности предприятия (на примере предприятия металлургической промышленности ОАО «Евраз НТМК»)

- // Теоретические и прикладные аспекты современной науки : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции 31 января 2015 г. / под общ. ред. М.Г. Петровой. Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2015. С. 79-82.
4. Кокуева Ж.М., Суходровский А.Д., Яценко В.В. Оптимизация численности персонала в условиях интеграции // Вестник самарского государственного экономического университета. 2010. № 10. С. 25-28.