Содержание

# 1 Анализ функции управления в инновационной организации

2 Анализ функции управления на ПО "МТЗ"

Список использованных источников

1. Анализ функции управления в инновационной организации

Управление нововведениями представляет собой совокупность основных функций менеджмента (маркетинг, планирование, организация, контроль и мотивация), которые направлены на решение специфических задач поиска идей, разработки и внедрения нововведений, обеспечивающих конкурентоспособность фирмы в течение всего периода ее существования.

Сфера управления нововведениями охватывает все стороны хозяйственной деятельности предприятия, направленной на получение выгоды (прибыли) или социального эффекта: научные исследования и разработки (НИОКР), производство, сбыт, финансирование работ, информационное обеспечение, обмен технологиями и т.д.

Управление инновационным процессом направлено на решение следующих проблем:

1. Исследование рынка для определения необходимой новации, в том числе определение: ожидаемого спроса на новые продукты в части их качественных и потребительских характеристик и цены, а также условий поставки и обслуживания; взаимосвязи и взаимозаменяемости с существующими продуктами; целевых групп (сегментов рынка) для нового продукта и стратегии его продвижения на рынок.

2. Прогнозирование жизненного цикла нового продукта и необходимых мероприятий по созданию, производству и сбыту этого продукта в течение его жизни (размер и характер необходимых производственных площадей, необходимые инвестиции, условия обеспечения персоналом и т.п.).

3. Определение системы сбыта нового продукта.

4. Анализ условий обеспечения ресурсами, необходимыми для производства (материалы, полуфабрикаты и комплектующие изделия, в том числе доступность этих ресурсов и конъюнктура рынков ресурсов).

5. Определение субподрядчиков для освоения и необходимых поставок оборудования и оснастки, а также кооперированных поставок деталей, узлов и полуфабрикатов, в том числе определение степени и форм их участия в реализации нововведений (партнерство, создание совместных производств и др.).

6. Проработка взаимодействия с конкурентами при освоении технически сложного и (или) рискового продукта.

7. Оценка и анализ затрат и выгод вариантов нововведений и их внедрения с учетом реальной и прогнозируемой рыночной конъюнктуры.

8. Оценка эффективности инвестиций в конкретное нововведение и планирование инновации как инвестиционного проекта с учетом альтернативных вариантов инвестиций в другие проекты.

9. Анализ ожидаемых рисков и неопределенностей. Определение средств и методов их минимизации и управления ими.

10. Исследование технологического уровня конкретной инновации и возможностей передачи (заимствования) технологий в процессе создания, освоения, размещения и поддержания минимально необходимого уровня продаж на рынке.

11. Определение организационной формы проведения работ по созданию, освоению и производству, а также сбыту нового продукта.

В случае, когда нововведением являются технологии, организация производства и процессы управления, управление инновациями направлено на решение проблем, аналогичных проблемам обеспечения производства и сбыта продукции при внедрении нового продукта. Дополнительно в этом случае рассматриваются вопросы возможности насыщения рынка существующими продуктами с помощью более производительной технологии и организационных нововведений.

Практика функционирования ведущих компаний развитых стран показывает, что их успехи связаны с разработкой интегрированной системы управления инновациями.

Понятие системы управления включает создание инновационной структуры и соответствующей культуры управления инновациями, при которых основные направления технологического развития и совершенствования производства предприятия (корпорации) связаны с созданием новой продукции и интегрируются в общий стратегический план его развития.

Политика роста предприятия непосредственно увязывается с постоянной перспективой нововведений, включая создание новой продукции, новые (более совершенные) методы производства и управления, диверсификацию деятельности и проникновение предприятия в новые сферы бизнеса и на новые рынки. Этому способствует децентрализация управления творческой деятельностью, широкое использование принципов малого предпринимательского бизнеса с учетом рискового капитала, который перемещается из сферы независимых рискофирм и фондов рискокапитала в сферу интересов и деятельности промышленных предприятий (корпораций).

Совершенствование управления инновациями на современном этапе стало одним из важнейших средств поддержания активности и стабилизации позиций ведущих компаний в освоенных областях бизнеса, а также средством экспансии в новые сферы деятельности и передела мировых и региональных рынков.

Основными принципами реализации этой политики являются:

1) создание внутреннего климата и условий, стимулирующих творческий поиск и освоение нововведений;

2) стратегическая нацеленность инновационного процесса на нужды потребителя и формирование дополнительного спроса;

3) интеграция и подчинение приоритетных направлений инновационной политики на достижение стратегических целей и конкретных задач, обеспечивающих благополучие предприятия в ближней и дальней перспективе;

4) ускорение процесса "исследования - производство - сбыт", в том числе за счет сокращения числа уровней управления инновационным процессом;

5) максимальное сокращение сроков разработки и внедрения нововведений, организация инновационного процесса не по последовательной схеме ("эстафетный принцип"), а на основе максимально возможного параллельного решения конкретных инновационных задач создания, организации производства и сбыта новой продукции.

Главной задачей системы управления нововведениями стало внедрение более гибкой и комплексной системы планирования, координации и стимулирования инноваций, направленных на развитие предприятия, а также ускорение разработки и внедрения новой продукции за счет специализации работ в рамках инновационного процесса.

Организационно это реализуется путем рассредоточения служб и отделов, занимающихся реализацией технической политики и управлением нововведениями, по различным уровням организационной (управленческой) структуры и внедрения отлаженной системы их взаимодействия и контроля. Такой подход отражает высокий уровень специализации производственных отделений и других структурных подразделений предприятия и предполагает раздельное планирование и финансирование новой продукции и новых видов создаваемых изделий. Этот подход имел широкое распространение и продолжает эффективно функционировать во многих ведущих компаниях.

В наукоемких отраслях произошел переход к новой интегрированной системе управления инновационным процессом как самостоятельным объектом управления.

Интегрированная система управления инновационным процессом включает:

1) создание на высшем уровне управления предприятием специализированных формирований и подразделений в форме советов, комитетов или рабочих групп по разработке научно-технической политики (инновационной политики) предприятия, корпорации;

2) создание центральных служб новых продуктов;

3) выделение целевых проектных групп по разработке новой продукции;

4) повышение роли подразделений НИОКР в производственных отделениях, научных лабораторий и научных центров, занимающихся инновационной деятельностью;

5) образование венчурных подразделений и фондов стимулирования инновационной деятельности;

6) организацию консультационной помощи в области нововведений;

7) создание специальных отраслевых лабораторий по проблемам освоения новой технологии.

2. Анализ функции управления на ПО "МТЗ"

Минскому тракторному заводу 29 мая 2005 года исполнилось 59 лет. Сегодня в мире насчитывается около 100 производителей тракторов, однако лишь 8 из них обеспечивают 96 % общего объема мирового рынка сбыта этой техники. МТЗ по праву входит в лидирующую восьмерку крупнейших в мире производителей тракторов наряду с такими всемирно известными фирмами, как "Джон Дир", "Кейс", "Массей Фергюссон", "Волмет", "Форд", "Дойц", "Нью Холанд". На его долю приходится до 60% объема выпуска тракторов в странах СНГ и около 8 % мирового рынка. Эта цифра достаточно внушительна, и МТЗ удерживает этот рубеж уже на протяжении многих лет. Выполнение задач, стоящих перед заводом по расширению гаммы выпускаемых машин в ближайшей перспективе, позволит ему подняться до рубежа около 10% объема международного экспортного рынка.

За 59 лет своего существования МТЗ изготовил более 5 млн. тракторов и поставил на экспорт в 109 стран мира. Каждый 12-й трактор на мировом рынке - белорусский. Для сравнения: фирма "Джон Дир" за 81 год своего существования изготовила 1,2 млн. машин, а фирма " Массей Фергюссон" за 100 лет со дня основания - 3 млн.

За 1998-2005 годы ПО "МТЗ" увеличило объемы производства на 40%. Сегодня завод строит свою производственную программу, прежде всего, на создании улучшенных потребительских свойств. Уже выпускается гамма тракторов мощностью от 20 до 180 л. с. Проходит испытания трактор мощностью 250 л.с., завершено проектирование трактора мощностью 180 л.с. на резинотросовой гусенице. Кроме того, МТЗ проводит очень серьезную модернизацию выпускаемых машин, и в третье тысячелетие коллектив завода входит с тракторами нового поколения. Рентабельность производства составляет 18%. Ежегодно объединение инвестирует собственных средств для технического перевооружения около 40 млн. долларов США.

5 ноября 1972 года с главного конвейера МТЗ сошел миллионный трактор "Беларусь". 24 марта 1984 года - двухмиллионный, а 8 июня 1995 года - трехмиллионный универсальный трактор "Беларусь".

ПО "МТЗ" разрабатывает, изготавливает и экспортирует колесные тракторы и запасные части к ним, организует на лицензионной основе их производство за рубежом, оказывает услуги по налаживанию и проведению сервиса поставленных тракторов, проводит обучение по эксплуатации и техническому обслуживанию выпускаемой техники.

По мощности, экономичности, весовым параметрам, сроку эксплуатации белорусские модели не уступают продукции мирового тракторостроения.

МТЗ - первый в мире и пока единственный в СНГ производитель тракторов, который прошел в Великобритании полную сертификацию, подтвердившую соответствие его новых моделей всем стандартам Евросоюза, выиграл ряд международных тендеров на поставку тракторов.

Фермеров всех стран тракторы "Беларусь" привлекают, прежде всего, своей надежностью в эксплуатации, простотой в управлении, доступностью в техническом обслуживании и умеренными ценами.

Крупнейшими странами-импортерами в дальнем зарубежье являются Венгрия, Германия, Египет, США, Греция. Франция и др. страны.

На международных выставках сельскохозяйственной техники белорусские тракторы завоевали в обшей сложности 25 золотых, 3 серебряные и 1 бронзовую медаль.

Реализацию тракторов и запчастей в дальнем зарубежье ПО "МТЗ" осуществляло через ВАО "Трактороэкспорт" и ВАО "Запчастьэкспорт". После распада СЭВ и СССР и прекращения поставок продукции в рамках межгосударственных соглашений все производители тракторов бывшего Союза оказались в сложной экономической обстановке, и только ПО "МТЗ" смогло сохранить свой трудовой коллектив и основной производственный потенциал. Объединение сумело доказать, что, несмотря па развал СССР, оно остается надежным и ритмично работающим предприятием.

С1991 года МТЗ начал создавать акционерные общества и совместные предприятия, постоянно расширяя свои научно-технические связи с зарубежными странами.

Производственное объединение "Минский тракторный завод" было создано в 1972 году. В его состав входят 4 завода-филиала:

- Бобруйский завод тракторных деталей и агрегатов;

- Витебский завод тракторных запасных частей;

- Минский завод специнструмента и техоснастки;

- Сморгонский агрегатный завод.

Предприятия, входящие в состав объединения, являются юридическими лицами, имеют самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в учреждениях банков.

Объединение располагает производственными мощностями для выпуска до 50 тыс. тракторов в год. Здесь изготавливается:

- 22 модели универсально-пропашных тракторов мощностью от 50 до

150 л. с.;

-6 моделей малогабаритных тракторов мощностью от 20 до 35 л.с.:

- 8 моделей мотоблоков и мини-тракторов мощностью от 6 до 12 л.с.:

- 15 моделей коммунальных, погрузочных, шахтных, лесоразрабатывающих машин:

- чугунное и стальное литье,

- поковки от 0.1 до 15 кг,

- отливки по выплавляемым моделям от 0.03 кг до 0.5 кг,

- инструмент, специализированные станки, нестандартизированное оборудование.

На МТЗ созданы все виды современного производства: литейное, кузнечное, термическое, прессовое, сварочное, механообрабатывающее, защитных покрытий, инструментальное и ремонтное.

В настоящее время металлургическое производство МТЗ располагает крупным комплексом современных механизированных цехов, где производство базируется на достаточно высоком техническом уровне. Каждый из них можно сравнить с отдельным заводом. Это два чугунолитейных цеха ЛЦ-1 и ЛЦ-2, ремонтно-литейный ЛЦ-3, сталелитейный цех, цех точного стального литья, кузнечный и термический цехи, а также вспомогательные цехи - модельный и заготовки шихты.

Механосборочное производство включает в себя шесть механических цехов, в которых идет создание гибких производственных комплексов для изготовления узлов и деталей новых моделей тракторов, а также прессовый цех, цех кабин, цех отделки и окраски тракторов, корпус сборки тракторов, цех малых серий, механосборочное производство.

На заводе созданы все необходимые вспомогательные цехи, которые обслуживают новое производство (цех опытного производства, цех эксплуатации инструмента, цех комплектации, цех консервации и упаковки, железнодорожный цех, транспортный цех, цех хранения материалов, типография, сельскохозяйственный цех), а также ремонтные цехи, занимающиеся изготовлением нестандартизированного оборудования и ремонтом основных фондов (ремонтно-механический цех, электроремонтный цех, цех технологического оборудования и другие цехи, узел связи).

В объединении действует автоматизированная система управления, основными функциями которой являются: создание и ведение конструкторских и технологических спецификаций изделии; веление трудовых нормативов и расценок: планирование затрат, себестоимости и цены изделий; планирование производства и его оперативное управление; контроль качества продукции; управление материально-техническим снабжением, сбытом и маркетингом, бухгалтерским учетом, финансовым планированием, кадрами и документальное обеспечение управления.

Эффективность работы предприятия существенно зависит от организационной формы, выбранной для управления им. Поэтому организационная структура должна соответствовать конкретному объекту управления (предприятию), его целям и условиям, в которых осуществляется функционирование объекта и управление им.

Для существования организационной структуры управления необходимо:

* разделение и кооперация общественного труда;
* обособление звеньев (органов) управления по функциям управления, необходимых для достижения цели системы;
* наличие отношений по управлению, реализующих связи различного характера (координации, субординации) между выделенными звеньями и ступенями управления.

Структура управления определяется как форма распределения и координации управленческой деятельности на предприятии. Она включает состав органов управления и устанавливает характер отношений между ними.

Производственная структура предприятия определяется составом основных производственных подразделений предприятия и характером их взаимосвязи.

Сначала формируется производственная структура, а затем как производная от нее строится организационная структура управления предприятием.

Элементами структуры управления являются отдельные работники (генеральный директор, его заместители), службы и другие звенья аппарата управления, т.е. звено управления - самостоятельное структурное подразделение (отдел, бюро, сектор), выполняющее определенную функцию управления, ее часть или совокупность нескольких функций, а отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Вертикальные связи - это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления. Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями, т. е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

Производственная структура РУП "МТЗ" находится в постоянной зависимости:

• от характера производственных процессов - чем они сложнее и разнообразнее, тем сложнее структура;

• от форм организации производства - чем выше уровень специализации предприятия, тем проще при прочих равных условиях его структура, и чем выше уровень комбинирования, тем она сложнее (больше в его составе разноименных производственных подразделений);

• от объемов и технического уровня производства - чем выше объем выпуска продукции на предприятии, тем больше цехов (лесопунктов, участков) в его составе или крупнее их размеры, цехи более специализированы, структура предприятия совершеннее и проще при небольшой номенклатуре изготовляемой продукции и высоком техническом уровне производства (высокой его автоматизации).

Часть производственной деятельности предприятия, занимающуюся производством товарной продукции (изделий, товара, услуг для поставки, реализации) относят к основному производству. Оно включает переработку сырья и изготовление продукции, предназначенной для отгрузки потребителю и частично для нужд своего капитального строительства и ремонта, других целей. Его состав зависит от характера используемых сырьевых ресурсов, выполняемых работ и выпускаемой продукции, особенностей технологического процесса, степени специализации и концентрации производства, других факторов. К основному производству относятся, прежде всего, производства, цехи и производственные участки, предназначенные для выпуска, главным образом, той продукции, на изготовление которой специализировано предприятие.

Основным структурным подразделением предприятия является цех - совокупность производственных участков. Как подразделение предприятия, обособленное в административном и производственно-техническом отношении, цех занимается изготовлением продукции, оказанием услуг, выполнением отдельных стадий производственного процесса или конкретных работ, хозяйственных функций. Его обособленность заключается в том, что он имеет самостоятельное административно-хозяйственное руководство. Однако эта самостоятельность ограничена - цех не имеет права заключать договоры и выдавать обязательства другим предприятиям и организациям, не имеет расчетного счета в банке, поскольку не является юридическим лицом.

Производственно-техническое единство цеха обусловлено наличием комплекса соответствующих подразделений (участков), объединенных единым производственным процессом для производства определенных видов продукции или работ (услуг). Производственный участок - это группа рабочих мест, организованных по определенному принципу (предметному, технологическому или предметно-технологическому).

Производственная структура предприятия отражает характер разделения труда между элементами системы (цехами, участками, рабочими местами), определяет их взаимосвязь и формы кооперации. Чем сложнее выпускаемая продукция и технология ее изготовления, тем разнообразнее внутрипроизводственные связи и сложнее производственная структура.

Таким образом, основу производственной структуры Минского тракторного завода составляют состав, взаимное расположение и взаимосвязь отдельных материальных объектов (подсистем, элементов). Для каждого из них она должна быть простой, гибкой и экономичной, способствовать интенсификации производства, повышению производительности труда, эффективному использованию материальных и финансовых ресурсов, создавать необходимые условия для оперативного руководства производством и углубления коммерческого расчета, успешного функционирования в условиях рыночных отношений.

Вместе с тем, для выполнения предприятием заданных функций необходимо не только наличие и расположение соответствующих средств производства, но и коллективов работников, а, следовательно, предприятие как система должна характеризоваться и социальной структурой, т.е. совокупностью профессиональных работников, взаимодействующих в процессе достижения поставленной цели, с их социальными интересами, возникающими в процессе производственной деятельности. Поэтому, когда говорят о цехе, участке как о подразделениях предприятия, выполняющих определенные технологические и другие операции, одновременно имеют в виду и коллектив работников.

Особую роль в производственной структуре предприятия играют конструкторские и технологические подразделения, лаборатории и научно-исследовательские институты. В них разрабатываются новые изделия, технологические процессы для получения этих изделий, проводятся экспериментальные и опытно-конструкторские работы. В условиях рынка значение указанных элементов структуры повышается. Во-первых, в связи с жесткими требованиями по уровню качества продукции и издержкам по ее изготовлению. Во-вторых, особую роль играют задачи адаптации предприятий к изменениям рыночной конъюнктуры. Разработка новых перспективных изделий и быстрое освоение их производства – задача не меньшей важности и сложности, чем поддержание высокого уровня качества "текущего" производства.

Список использованных источников

1. Гончаров В. И. Менеджмент предприятия. В 2ч. Ч. 2. – Мн.: МИУ, 2003. – 256 с.
2. Гончаров В. И. Технология и инструменты эффективного управления предприятием. – Мн.: НИУ, 2000. – 160 с.
3. Как добиться успеха: Практические советы деловым людям/ Под общ. ред. Хруцкого В.Е.- М.: Политиздат, 1991.-510 с.
4. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой. – М.: Финпресс, НГАЗиУ, 1997.-356 с.
5. Производственный менеджмент. Управление предприятием: Учеб. пособие / С. А. Пелих, А. И. Гоев, М. И. Плотницкий и др.; Под ред. проф. С. А. Пелиха. – Мн.: БГЭУ, 2003. – 555 с.
6. Риск-менеджмент: Учебник / В. Н. Вяткин, И. В. Вяткин, В. А. Гамза, Ю. Ю. Екатернославский, Дж. Дж. Хэмптон под ред. И. Юргенса. М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2003. – 512 с.
7. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент.- М.ЗАО "бизнес-школа "Интел-Синтез", 1997 г.