Содержание

[Введение 2](#_Toc280120255)

[1 Исследование внутренней среды организации 3](#_Toc280120256)

 [1.1 Понятие внутренней среды организации 3](#_Toc280120257)

 [1.2 Основные переменные внутренней среды организации 3](#_Toc280120258)

 [1.3 Подходы к выделению параметров внутренней среды организации. 3](#_Toc280120259)

[2 Исследование внутренней среды на примере ФГУП «Карачевский завод «Электродеталь» 3](#_Toc280120260)

 [2.1 Характеристика предприятия 3](#_Toc280120261)

 [2.2 Анализ основных внутренних переменных ФГУП «Карачевский завод «Электродеталь» 3](#_Toc280120262)

 [2.3 Предложения по совершенствованию внутренней среды ФГУП «Карачевский завод «Электродеталь» 3](#_Toc280120263)

[Заключение 3](#_Toc280120264)

[Список использованной литературы 3](#_Toc280120265)

[ПРИЛОЖЕНИЯ 3](#_Toc280120266)

**Введение**

Под внутренней средой понимается хозяйственный организм фирмы, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно сбытовой деятельности фирмы. Она заключает в себе тот потенциал, который даёт возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определённом промежутке времени.

Данная тема является актуальной, как и вся теория менеджмента. В новом тысячелетии наша страна должна научиться жить в условиях рыночной экономики, важнейшим условием этого является высококвалифицированные управленцы. Умение выделить и проанализировать элементы организации и внешние факторы является залогом успеха фирмы.

Целью курсовой работы является исследование внутренней среды организации на примере ФГУП «Карачевский завод «Электродеталь».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

* дать понятие внутренней среды организации;
* выявить внутренние переменные среды и дать им характеристику;
* охарактеризовать ФГУП «Карачевский завод «Электродеталь»;
* проанализировать внутреннюю среду завода «Электродеталь».

Объектом исследования при выполнении курсовой работы является ФГУП «Карачевский завод «Электродеталь».

Предметом исследования являются внутренняя среда завода.

Курсовая работа состоит из введения, двух разделов, заключения, списка литературы и приложения.

Методы, используемые при написании курсовой работы:

* описательный;
* анализ;
* графический;
* табличный;
* структурный;

Содержание курсовой работы иллюстрируют 2 рисунка, 3 таблицы и 3 диаграммы.

Количество использованных источников - 16.

Объем курсовой работы 44 страницы.

1. **Исследование внутренней среды организации**
	1. **Понятие внутренней среды организации**

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени.

Понятие внутренней среды организации можно определить следующим образом: внутренняя среда — это совокупность характеристик организации и ее внутренних субъектов (сил, слабостей ее элементов и связей между ними), влияющих на положение и перспективы фирмы. К ним относятся миссия, стратегия, цели, задачи и структура организации, распределение функций (включая собственно управленческие), прав и ресурсов, интеллектуальный капитал (в том числе организационный и человеческий потенциал, обучаемость, ожидания, потребности и групповая динамика, включая отношения лидерства), стиль управления, ценности, культура и этика организации, а также системные модели взаимосвязей всех упомянутых характеристик.[3, стр.72]

Внутренняя средаорганизации - это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации

Все внутренние переменные взаимосвязаны. Внутренние переменные обычно называют социотехническими подсистемами, потому что они имеют социальный компонент (людей) и технический компонент (другие внутренние переменные).

Изменение одной из них в определенной степени влияет на нее другие. Совершенствование одной переменной, например, такой, как технология, не обязательно может вести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например, людях [8, стр.47].

Внутренняя среда, в отличие от внешней, вбирает в себя то, что находится непосредственно внутри организации, а не за ее пределами.

Информация о внутренней среде организации необходима менеджеру, чтобы определить внутренние возможности, потенциал, на которые организация может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели и задачи организации. Важно то, что помимо производства продукции, оказания услуг организация обеспечивает возможность существования своим работникам, создает определенные социальные условия для их жизнедеятельности.

 Внешняя и внутренняя среда организации всегда функционируют параллельно друг с другом. Об этом говорит, к примеру, то, что анализ внешних условий может очертить благоприятные и неблагоприятные возможности предложения на рынке, однако, они могут быть оценены только в отношении внутренних сильных и слабых сторон организации. В связи с этим каждой организации необходимо время от времени проводить анализ внутренней среды.

 Можно выделить несколько причин для проведения анализа внутренней среды организации:

 1. Найти наилучшие способы для достижения поставленных задач.

 2. Основывать действия на реальных, а не на желаемых фактах.

 3. Причины важны для понимания не только того, что сделано, но и почему это сделано.

 4. Прошлый успех не является достаточной основой для будущего успеха.

 5. Идеи каждого могут быть подвержены сомнению.

Для того чтобы хорошо понять внутреннюю среду организации необходимо подробно рассмотреть ее переменные и дать им подробную характеристику.

**1.2 Основные переменные внутренней среды организации**

Под внутренними переменными понимаются ситуационные факторы внутри организации, являющиеся в основном результатом управленческих решений.

Основные внутренние переменные организации, требующие внимания руководства, представлены на рис.1.

Рисунок 1 - Основные внутренние переменные организации, требующие внимания руководства

***Цели организации***

Согласно определению, организация — это группа людей с осознанными общими целями. Под целями понимаются конкретные конечные состояния или желаемые результаты, которых люди стремятся добиться, работая вместе. Таким образом, организацию можно рассматривать как средство достижения целей, позволяющее людям коллективно добиться того, чего они не могли бы выполнить индивидуально.

В результате планирования руководство разрабатывает цели и координировано сообщает их членам организации, давая им возможность понять, к чему они должны стремиться.

У организации могут быть разнообразные цели. В организациях, занимающихся бизнесом, важными целями являются рентабельность, производительность, прибыль. Для получения, например, прибыли, в свою очередь, должны быть сформулированы цели в таких областях, как расширение доли рынка, разработка новой продукции, повышение качества услуг и т.д. Цели некоммерческих организаций больше связаны с вопросами социальной ответственности. В любом случае ориентация организации, определяемая ее целями, пронизывает все последующие решения руководства.[12,стр.89]

Цели подразделяются на краткосрочные, промежуточные, долгосрочные (по очереди достижения), большие и малые (по критерию затрат ресурсов), конкурирующие, независимые и дополнительные. Классификация целей позволяет устанавливать приоритеты, одним целям отдавать предпочтение, другие — отложить. В зависимости от изменения условий, возможностей, достигнутых результатов цели могут оставаться теми же, корректироваться или меняться. Новые цели появляются также в результате анализа информации, решений предыдущих лет, т. е. на основе заключений, выводов. Рассматриваются новые варианты: ведут ли они быстрее к достижению цели, что для этого дополнительно требуется. Если требования новых вариантов высоки и в ближайшее время не могут быть удовлетворены, то устанавливаются краткосрочные, но достижимые цели. К достижению больших и сложных целей идут постепенно, начиная с тех, которые имеют наибольший приоритет. При этом фиксируют достижение промежуточных целей.[10, стр.173]

Выработка целей необходима как для всей организации, так и для отдельных ее подразделений. Из-за различий в целях подразделений руководство должно прилагать усилия по их координации. Основным направляющим вектором при этом являются общие цели организации. Цели подразделений должны вносить конкретный вклад в цели всей организации, а не вступать в противоречие с целями других подразделений.

***Структура организации***

Как важнейшая организационная характеристика *структура* представляет собой совокупность связей и отношений, сложившихся в системе между ее элементами.

Столь краткое определение структуры должно быть дополнено рядом существенных положений.

1. Структуру организации составляют только системообразующие связи и отношения, формирующие согласованное единство элементов в рамках целостной системы. Разрыв системообразующих связей и отношений нарушает целостность и равновесие системы.
2. По своему содержанию и функциональному назначению связи и отношения, составляющие структуру организации, подразделяются на три группы:
* в связи непосредственного взаимодействия, обеспечивающие формирование у системы новых системных свойств, отсутствующих у отдельных составляющих ее элементов;
* отношения соподчиненности, устанавливающие иерархическую зависимость в организации, определяющие число уровней строения организации;
* соотношения, определяющие пропорциональность строения организации и обеспечивающие соответствие количественных и качественных параметров отдельных составляющих системы между собой.

3. Структура — устойчивая характеристика системы, обладающая собственной стабильности и равновесия. Поэтому ее формирую, только устойчивые связи и отношения. Случайные, эпизодические, одномоментные связи и отношения в состав структуры организации не входят.

4. Составляющие структуру связи должны быть четкими, достаточно выраженными и сильными, а отношения — ясными, определенными и однозначными. Слабость взаимодействий, размытость, неявность и неопределенность отношений ведут к формированию диссипативных структур (структур с ослабленными связями). Многие организации, особенно саморегулирующиеся системы целенаправленного поведения (такие, как предприятия), не могут нормально функционировать, если у них сформировалась диссипативная структура. При более ярко выраженном ослаблении связей происходит полное разрушение структуры, а следовательно, и организации в целом.[2, стр.135]

Организации состоят из нескольких уровней управления и подразделений (функциональных областей — маркетинг, производство, планирование финансов и т.д.).

Логические взаимоотношения уровней управления и функ­циональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации, называются *структурой организации.*

Основными концепциями, имеющими отношение к структуре организации, являются специализированное разделение труда и сфера контроля (объем управления).

Практически во всех организациях имеет место *горизонтальное разделение труда по специализированным линиям*(т.е. закрепление данной работы за специалистами). Если организация достаточно велика по размеру, специалистов обычно груп­пируют вместе в пределах функциональной области.

Выбор функциональных областей определяет основную структуру организации и в значительной степени возможности ее успешной деятельности. Эффективность и целесообразность способов разделения работы между людьми во многих случаях определяет, насколько производительна может быть организация по сравнению с ее конкурентами. Не менее важно и то, как осуществляется вертикальное разделение труда.

Вертикальное разделение труда, как координация работ по выполнению непосредственных заданий, необходимо для успешной групповой работы. Преднамеренное вертикальное разделение труда в организации дает в результате иерархию управленческих уровней. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне.

Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет собой *сферу контроля.*Если одному руководителю подчиняется большое количество людей, то речь идет о широкой : сфере контроля, дающей в результате *плоскую структуру управления.*При узкой сфере контроля (каждому руководителю подчиняется мало людей) говорят о *многоуровневой структуре.*Не существует идеальной сферы контроля. Многие переменные как внутри самой организации, так и во внешней среде могут влиять на нее. В результате на практике сфера контроля в организации часто существенно варьируется как по уровням управления, так и по функциональным областям.[12, стр.91]

Необходимость в координации наиболее важна, когда работа четко делится по горизонтали и по вертикали. Если руководство не создаст формальных механизмов координации, люди в организации не смогут эффективно выполнять работу совместно. Без соответствующей формальной координации группы людей на различных уровнях, в различных функциональных зонах, так же как и отдельные лица, сосредоточат свои устремления на обеспечении собственных интересов, а не интересов организации в целом.

Формулирование и доведение до сотрудников целей организации и отдельных подразделений представляет собой лишь один из многочисленных механизмов координации. Каждая функция управления играет определенную роль в координации специализированного разделения труда. Поэтому руководитель должен постоянно сопоставлять свои обязательства по координации с деятельностью по их реализации.***.***

Итак, *структура —* это организационная характеристика систем, представляющая собой совокупность устойчивых системообразующих связей и отношений, обеспечивающих стабильность и равновесие системы, взаимодействие, соподчиненность и пропорциональность между составляющими ее элементами. Структура находится в тесной взаимосвязи с составом системы, определятся им и сама в свою очередь в значительной степени его определяет.[2, стр.135]

***Задачи организации***

Другим направлением разделения труда в организации является формулирование задач, под которыми понимаются работы, которые должны быть выполнены заранее установленным способом в заранее установленные сроки. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре, каждая должность предусматривает выполнение ряда задач, которые рассматриваются как элементы, необходимые для достижения целей организации.

Задачи организации традиционно делятся на три категории: работа с людьми, предметами (сырьем, инструментами, машинами, оборудованием) и информацией.

Важными моментами в работе организации являются частота повторения данной задачи и время, необходимое для ее выполнения. При этом управленческая работа носит менее монотонный, повторяющийся характер, и время выполнения каждого вида работ увеличивается по мере перехода управленческой работы от низшего уровня к высшему.

Изменения, происходящие в характере и содержании задач, были тесно связаны с эволюцией специализации. Как отмечал шотландский экономист Адам Смит в своем знаменитом примере о производстве булавок, когда работу делят между специалистами вместо того, чтобы поручить ее выполнение одному человеку, потенциальная выгода огромна. Предприниматели быстро поняли, что специализация задач повышает прибыль, потому что происходят рост производительности труда и снижение затрат на производство. В настоящее время технологические нововведения и системное сочетание техники и специализации труда сделали специализацию задач углубленной и сложной, позволяющей существенно повысить производительность. Однако дальнейшее развитие специализации наталкивается на монотонность и повышенную утомляемость работников, выполняющих одну и ту же работу.[10, стр.175]

***Технология деятельности организации***

Четвертой важной внутренней переменной организации является **технология.** При этом под технологией, по высказыванию специалиста по проектированию работ Льюиса Дейвиса, понимается «сочетание квалифицированных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях».

Задачи и технологии тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на вход системы, в форму, получаемую на выходе.

Влияние технологии на управление в значительной мере определяются стандартизацией, автоматизацией и сертификацией процессов.

Взаимоотношения между содержанием задач и технологией отражают наиболее известные классификации технологий (табл. 1):

* технологий промышленных предприятий исследовательницы управления Джоан Вудфорд;
* технологий организаций в широком смысле социолога и теоретика организаций Джеймса Томпсона.[12,стр.92]

Таблица 1 - Классификация технологий управления

|  |
| --- |
| Классификация технологий |
| по Д. Вудфорду | по Д. Томпсону |
| содержание | характеристика | содержание | характер истика |
| 1 . Единичное,  | Одновременно  | 1 . Интенсивная  | Применение спе |
| мелкосерийное  | изготавливается  | технология  | циальных прие |
| или индивиду | одно или малая  |  | мов, навыков или  |
| альное производ | серия одинаковых  |  | услуг, для того  |
| ство  | изделий в качест |  | чтобы произвести  |
|  | ве опытного об  |  | определенные из  |
|  | разца либо для  |  | менения в кон  |
|  | определенного  |  | кретном материа |
|  | покупателя и по  |  | ле, поступающем  |
|  | его спецификаци |  | для обработки  |
|  | ям  |  |  |
| 2. Массовое и  | Изготавливается  | 2. Многозвенные  | Применяется се |
| крупносерийное  | большое количе | технологии  | эии взаимозави |
| производство  | ство изделий, ко  |  | симых задач, ко |
|  | торые идентичны  |  | торые должны  |
|  | друг другу или  |  | выполняться по |
|  | очень похожи.  |  | следовательно  |
| 3. Непрерывное  | Использует авто  | 3. Посреднические  | Осуществляются  |
| производство | матизированное  | технологии | встречи групп лю |
|  | оборудование,  |  | дей, являющихся  |
|  | которое работает  |  | или стремящихся  |
|  | круглые сутки для  |  | быть взаимно по |
|  | непрерывного  |  | лезными  |
|  | изготовления (пе |  |  |
|  | эеработки) одина  |  |  |
|  | кового по харак  |  |  |
|  | теристикам про |  |  |
|  | дукта в больших  |  |  |
|  | объемах  |  |  |

Представленные категории в обеих классификациях достаточно схожи. Многозвенные технологии в классификации Томпсона эквивалентны технологиям массового и некоторым формам крупносерийного производства в классификации Вудфорд. Интенсивные технологии в классификации Томпсона эквивалентны индивидуальным технологиям в классификации Вудфорд.

Посреднические технологии занимают промежуточное положение между индивидуальными технологиями и технологиями массового производства.

Посреднические технологии в классификации Томпсона позволяют организациям использовать многочисленные вариации потребностей сторон, вступающих во временные отношения как звено цепи в непрерывной последовательности таких отношений. Поэтому посреднические технологии в классификации Томпсона рассматриваются как эквивалентные непрерывному производству в классификации Вудфорд.[12, стр.92]

***Люди как фактор внутренней среды организации***

***Люди*** *-* пятая внутренняя переменная организации. Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без их сотрудничества. Руководство достижения целей организации через других людей. Следовательно, люди являются центральным фактором в любой системе управления. Руководство — отдельные менеджеры — не признают, что каждый работник представляет собой личность с ее неповторимыми переживаниями и запросами, способность организации достичь, поставленных целей невелика.[10, стр. 176]

Существует три основных аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению: поведение отдельных людей, поведение людей в группах, характер поведения руководителя (менеджера в роли лидера) и его влияние на поведение отдельных людей и групп. Основными факторами, влияющими на индивидуальное поведение и успешность деятельности людей, являются:

* способности (как врожденные, так и приобретенные, развиваемые);
* предрасположенность (как потенциал человека в отношении выполнения конкретной работы);
* одаренность (как талант, открывающийся в определенной области);
* потребности (как внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения недостаточности чего-либо);
* ожидания (как формирование прогноза относительно результатов своего прогноза, основанное на прошлом опыте и оценке текущей ситуации);
* восприятие (как интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений);
* отношение (как влияющее на поведение необъективное восприятие окружающей среды);
* точка зрения (как сформировавшийся и устоявшийся взгляд на вещи);
* ценности (как общие убеждения, вера по поводу того, что хорошо и что плохо, или что безразлично в жизни).[12, стр.93]

Таким образом, после определения и характеристики всех компонентов внутренней среды, целесообразно рассмотреть различные подходы к определению параметров внутренней среды организации.

**1.3 Подходы к выделению параметров внутренней среды организации.**

Одной из наиболее известных в России и за рубежом точек зрения на выделение факторов внутренней среды, является точка зрения М.Мескона, М.Альберта и Ф.Хедоури, согласно которой основными переменными внутренней среды являются цели, задачи, структура, технология, а также люди (персонал организации). Эта точка зрения является развитием известного "алмаза" Гарольда Ливитта, который выделил четыре переменные организации - задание или миссия, структура, технология и индивиды. Исследователь подчеркивал значение каждого элемента и существующих между ними взаимосвязей - изменение в одном из них обусловливает трансформации в других (рис.2).

Структура

Технология

Индивиды

Задание или миссия

Рисунок 2 - "Алмаз" Г. Ливитта

По аналогичному принципу построена и известная модель 7-S компании МакКинси (Т.Питерс, Р.Уотермен), которая предполагает выделение таких переменных внутренней среды, как совместные ценности, стратегия, структура, системы, стиль, сотрудники, способности. Недостатком этой модели внутренней среды организации, на наш взгляд являются отсутствие выделения в качестве важной составляющей целей и миссии организации, а достоинством - достаточно большое внимание к так называемым мягким переменным управления, или к субъективным параметрам внутренней среды (совместные ценности, стиль, способности). Также как и Г.Ливитт, Т.Питерс, Р.Уотермен подчеркивали взаимозависимость переменных, что является естественным явлением, так как все они являются суть элементами одной системы.

Интересным подходом к формированию внутренней среды организации является подход Д.Бодди и Р.Пэйтона, которые сформировали интегральную модель организации, включив такие элементы как цели, бизнес-процессы, технология, люди, власть, структура, культура организации.

Одним из современных подходов к выделению внутренних переменных, имеющих интегрирующее значение, необходимо признать подход, изложенный в учебнике "Управление организацией" под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина , где отмечено, что внутренняя среда каждой организации формируется под воздействием переменных, оказывающих непосредственное влияние на процесс преобразований (производства продукции, услуг). Это структура предприятия, его культура и ресурсы.

Интегральная модель организации Д. Бодди и Р. Пэйтона включает:

* ***Цели.*** В центре модели (чисто символически) - цели, на достижение которых направлена деятельность членов организации; цели представляют собой некое желаемое состояние организации в будущем.
* ***Бизнес-процессы.*** Группы видов деятельности и технологии, посредством которых индивиды «прокладывают дорогу» к целям (процессы разработки товаров, получения заказов, производства продукта, доставки, оплаты и т. д.). Члены организации в период совместного труда преобразуют имеющиеся ресурсы и создают новые ценности, достигая желаемых результатов.
* ***Технологию.*** Оборудование, используемое индивидами для превращения ресурсов в полезный продукт (здания, станки, офисы, компьютеры, телекоммуникации и информационные системы).
* ***Людей.*** Имеются в виду прежде всего индивиды, являющиеся членами организации и вносящие в достижение ее целей вклад в форме навыков, знаний и участия в процессе труда. Кроме того, не следует забывать об индивидах, формально не являющихся членами организации, но оказывающих влияние на ее деятельность.
* ***Власть.*** Отношения власти образуют ядро менеджмента, формирование которого осуществляется по мере обособления управления как особого вида деятельности и его институционализации в организации. Некоторые ученые рассматривают, прежде всего, роль отношений менеджмента и работников в достижении баланса власти в классовом обществе, предмет исследования других ученых - проблемы расширения властных полномочий индивидов в иерархии организации.
* ***Структуру***. Способ разделения и координации труда в организации в широком смысле визуально представляется в форме организационных диаграмм. Формальную структуру обычно дополняют неформальные механизмы, оказывающие не менее существенное влияние на работу организации.
* ***Культуру.*** Это понятие в сравнении с другими элементами организации базируется в основном на нематериальных категориях. Сегодня многие менеджеры относятся к организационной культуре как к одному из важнейших инструментов выполнении поставленных задач. Члены организации вырабатывают особые методы труда, которые в свою очередь могут оказывать воздействие на способы выполнения рабочих заданий и общение коллег, включая новичков [2, с. 138].

Взаимосвязанные внутренние переменные, которые составляют только часть совокупности факторов, влияющих на организацию, называют «социотехнические подсистемы». Они получили это название, так как имеют социальный компонент (людей) и технический компонент (другие внутренние переменные). Изменение в одной из них в определенной степени влияет на все другие. Совершенствование одной переменной не обязательно может привести к изменению другой.[10, стр.180].

Все эти модели организации, в общем, похожи и состоят почти из одних и тех же компонентов. Отличие лишь в их количестве и распределении приоритетов той или иной составляющей.

Внутренняя среда — это совокупность характеристик организации и ее внутренних переменных, которые влияют на положение и перспективы фирмы.

К внутренним переменным относятся:

* Цели - желаемые результаты, которых люди стремятся добиться, работая вместе;
* Задачи - работы, которые должны быть выполнены заранее установленным способом в заранее установленные сроки. Задачи предписываются не работнику, а его должности. Задачи необходимы для решения целей;
* Структура - совокупность связей и отношений, сложившихся в системе между ее элементами;
* Люди - центральным фактором в любой системе управления;
* Технологии - сочетание навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях. Задачи и технологии тесно связаны между собой.

Также существует много точек зрения на выделение факторов внутренней среды. К ним относятся модель М.Мескона, М.Альберта и Ф.Хедоури, модель 7-S компании МакКинси (Т.Питерс, Р.Уотермен), подход Д. Бодди и Р. Пэйтона.

Далее целесообразно будет рассмотреть внутреннюю среду конкретной организации, а именно, завода «Электродеталь». Дать характеристику заводу, провести анализ его основных переменных и предложить пути совершенствования внутренней среды завода.

**2 Исследование внутренней среды на примере ФГУП «Карачевский завод «Электродеталь»**

**2.1 Характеристика предприятия**

ФГУП "Карачевский завод "Электродеталь" - крупнейший разработчик и производитель электрических соединителей любых модификаций и конструкций, применяемых космической, военной и электронной промышленностями в любых климатических условиях.

**Историческая справка**

Датой основания завода является 6 июня 1958г.

Строительство завода было начато в 3 квартале 1958 года. Базой для строительства послужила стройплощадка фаянсового завода.

Первым директором был назначен Лукьянов Петр Федорович, главным инженером - Тихий Виталий Афанасьевич, главным технологом - Ходосов Валентин Павлович.

Все участки завода располагались в одноэтажном здании, в настоящем -лаборатория типовых испытаний.

Численность работающих была около 100 человек. Первую продукцию выпустили в июле 1959г. Это были прямоугольные штепсельные разъемы.

В 1974 году организовано производственное объединение «Десна», головным заводом стал «Электродеталь». В объединение вошли заводы «Нерусса» в г. Трубчевске, завод «Надва» в п. Клетня. С 1980 года в объединение вошел завод «Снежеть» в пос. Белые Берега на правах производственного подразделения. Самым первым филиалом был завод в Горках.

Новая история завода «Электродеталь» ведет отсчет с начала 90-х годов. Кризисные явления, глубоко поразившие к тому времени экономику страны, не могли не сказаться на деятельности объединения: резко снизилось число потребителей, уменьшились заказы на основную продукцию - разъемы и, как следствие, ухудшилось финансовое состояние заводов, входящих в объединение.

В этих условиях к началу 1992 года объединение распалось на самостоятельные предприятия, хотя производственные и хозяйственные связи не прерваны и к настоящему времени.

В 2000 году завод переименован в ФГУП Карачевский завод «Электродеталь» и относится к Федеральному агентству по промышленности.

С мая 2006 года директором был назначен Шаманов Н.А., главным инженером Сафонов Л.И., главным технологом Никуткин В.П.

Перспективным направлением развития завода является освоение новых видов высокотехнологических прямоугольных электрических соединителей.

Предприятие возглавляет генеральный директор. Наем руководителя предприятия (заключение, изменение и расторжение с ним контракта) осуществляется Министерством промышленности и энергетики Российской Федерации.

Руководитель предприятия подотчетен Минпромэнерго России, несет персональную ответственность за выполнение возложенных на предприятие задач, организацию бухгалтерского учета, представление отчетности в установленном порядке.

Предприятие является юридическим лицом, несет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в банках, печать, штамп, бланки, фирменное наименование, товарный знак. Предприятие отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Предприятие не имеет филиалов и представительств. Предприятие создано в целях удовлетворения общественных потребностей в результатах его деятельности и получения прибыли.

Информация об экономическом и финансовом состоянии предприятия представлена следующими документами:

- бухгалтерский баланс на 31 декабря 2008 г;

* приложение к бухгалтерскому балансу за 2008 г;
* отчет о прибылях и убытках за 2008 г;
* отчет о движении денежных средств за 2008 г;
* отчет об изменениях капитала за 2008 г.

**Номенклатура производства**

Завод специализирован на выпуске прямоугольных электрических соединителей. Номенклатура этих изделий содержит более 200 типономиналов и отличается большим разнообразием.

Широкая гамма конструктивных разновидностей соединителей обеспечивает любые виды монтажа (пайка, обжимка, накрутка) и размещение (внутреннее, внешнее). Наличие различных видов покрытий контактов (золото, серебро, никель и др.) обеспечивает потребителю широкий выбор изделий по критерию «стоимость-эффективность».

В последние годы предприятие, осуществив структурную перестройку, освоило еще ряд производств. Завод выпускает для автомобильной промышленности - колодки и штекера; для велосипедов комплектующие (велонасосы, светоотражатели, педали), товары народного потребления:

* замочно -скобяные (замки висячие, контрольные и др.);
* галантерейные изделия (щетки массажные, зонты);
* электробытовые приборы (утюги, соковыжималки);
* электроустановочные (выключатели, удлинители, тройники).

Выпускаемые заводом изделия электронной техники по качеству надежности не уступают мировым аналогам, а по ряду параметров их превосходят. ФГУП "Карачевский завод "Электродеталь" имеет сертификат соответствия системы качества предприятия требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2001 г. при разработке и производстве электрических соединителей.

Завод удостоен сертификата «Лидер Российской экономики».

Потребителями являются сотни предприятий, различных отраслей промышленности во всех регионах РФ и СНГ.

**Поставщики**

1. 141009 г. Мытищи ЗАО «Стройкомплект» (прессматериал (пластмасса)).

2. 241033 г. Брянск ЗАО «фирма «Стройкомплект» (краска, растворитель, лак и т.д.).

3. 111116 г. Москва ЗАО «фирма «Экорпласт» (поликарбонат (пластмасса)).

1. 129041 г. Москва ЗАО «Спецстальсервис» (круг кованный (металл)).
2. 103030 г. Москва ООО компания «ПЕТAPT» (лента полистирольная) (пластмасса).
3. 214000 г. Смоленск ООО «Дизельсервис» (смазка силиконовая).
4. г. Гай Оренбургская обл. ЗАО Торговый дом «Сплав» (лента л 63 -металл), (лента л 62 - металл).
5. 107140 г. Москва ООО «Таурус комплект» (роволока латунная).

**Официальные дилеры**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование организации | Адрес | Контактный телефон |
| 1 | ООО «Мегаватт» | 241050, г.Брянск, пр-т Ленина, д.99 | (4832) 92-24-28,92-24-29, 92-24-30 |
| 2 | ЗАО «Руспром» - Генеральный дилер | 125284, г.Москва, ул. 2-ая Брестская, д.9, стр.1 | (495)980-89-89 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 3 | ЗАО «Радиант – Элком» | 111123, г.Москва, шоссе Энтузиастов, д.21 | (495) 101-35-85 |

Продолжение таблицы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 4 | ЗАО «Радиокомплект» | 127247, г.Москва, ул.Татарская, 55 | (495)741-65-80951-88-95,953-46-75,951-62-59 |
| 5 | ЗАО «МВС Центрвоенпоставка» | 127591, г.Москва, Дмитровское шоссе, д.100, корп.2 | (495)974-68-61,974-68-62 |
| 6 | ЗАО «Спецприбор комплект» | 125475, г.Москва, ул.Зеленоградская, 17 | (495)424-79-44 |
| 7 | ООО «Контакт Электрон» | 109012, г. Москва, Черкасский пер., д.2/10, ком.205 | (495)624-99-88 |

**Конкуренты**

1. г. Изобильный Ставропольского края ОАО «Изумруд» (производство разъемов).

2. г. Харьков ОАО «Коннектор» (производство прямоугольных низкочастотных разъемов).

3. г. Каменск -Уральский Свердловской обл. ОАО «Иссеть - Коннектор»
(производство прямоугольных и цилиндрических разъемов).

1. г. Москва ЗАО «Радиотехкомплект» (производство разъемов).
2. г. Казань ОАО «Элекон» (производство электрических соединителей).

**Потребители**

1. ФГУП ПО «Севмаш» г. Северодвинск.

2.ФГУП СПО «Арктика» г. Северодвинск.

3.ОАО «Металлургический завод им. А.К. Серова» г. Серов Свердловская область.

1. ОАО «Ратеп» г. Серпухов.
2. ОАО «Измеритель» г. Смоленск.
3. ОАО «Пирамида» г. Смоленск.
4. ОГУП «Медтехника - Смоленск» г. Смоленск.
5. ФГУП СПО «Аналитприбор» г. Смоленск.
6. ФГУП РФЯЦ ВНИИТФ им ак. Забабахина г. Снежинок Челябинская область.
7. ФГУП «Сосенский приборостроительный завод» г. Сосенский Калужская обл.
8. ОАО «Нептун» г. Ставрополь.
9. ОАО завод «Старорусприбор» г.Старая Русса Новгородская. Обл.
10. НКБ «Миус» ТРТУ г. Таганрог Ростовская обл.
11. ОАО «Красный гидропресс» г. Таганрог.

15. ФГУП «Т Н И С» г. Таганрог.

16. ЗАО «Сигнал» г. Тамбов.

17. ОАО «Тамбовский» г. Тамбов.

18. ООО НИИ «Элтерм» г. Екатеринбург.

1. ООО НПФ «Сенсорика» г. Екатеринбург.
2. ОАО «Рудоавтоматика» г. Железногорск Курская обл.
3. ФГУП КНИРТИ г. Жуков Калужская обл.

22. ОАО «Завод технологического оборудования» г. Жуковка Брянская

обл.

1. ОАО НИИП им. Тихомирова В.В. г. Жуковский Московская обл.
2. ЗАО «Группа Компаний «Электрощит» г. Самара..
3. ФГУП ПО «Старт» г. Заречный Пензенская обл.
4. ОАО «Вэлан» г. Зеленокумск Ставропольский край.
5. ДООО «Ижевский радиозавод» г. Ижевск.
6. НПФ «Семил» г. Ижевск.
7. ОАО «Завод медицинской техники» г. Ижевск.
8. ОАО «Цвет» г. Дзержинск Нижегородская обл.
9. ОАО «Долгопрудненское НИИ» г. Долгопрудный Московская обл.
10. ЗАО НПЦ «Аспект» г. Дубна Московская обл.
11. ОАО «Завод радиоаппаратуры» г. Екатеринбург.
12. ОАО Уральский приборостроительный завод г. Екатеринбург.
13. ФГУП «Завод точной механики» г. Екатеринбург.
	1. **Анализ основных внутренних переменных ФГУП «Карачевский завод «Электродеталь»**

Рассмотрим подробнее внутренние переменные завода «Электродеталь».

**Цели и задачи.**

Предприятие создано в *целях* удовлетворения общественных потребностей в результатах его деятельности и получения прибыли.

Основной  целью ФГУП «Карачевского завода «Электродеталь» в области качества является поставка продукции максимально удовлетворяющей требованиям потребителя, соответствующим стандартам ТУ.

Главными *задачами* являются:

* + обеспечение соответствия продукции национальным и международным требованиям;
	+ улучшение показателей качества поставляемой продукции;
	+ стимулирование исследовательских, конструкторских работ, выполнение мероприятий по устранению «узких мест» производства с целью предупреждения претензий потребителя;
	+ снижения уровня рекламаций;
	+ соответствия СК, через ее сертификацию.

Следующей внутренней переменной является **структура** завода. Здесь рассмотрим организационную и производственную структуры.

**Организационная структура управления**

Организационная структура управления ФГУП «Карачевский завод «Электродеталь» представлена в Приложении 1.

*Отдел автоматизированной системы управления производством*

*(АСУП)*

Обеспечение счетно-вычислительных работ, необходимых для оперативного руководства, инженерных расчетов, планирования, экономического анализа, материально - технического обеспечения. Обеспечение сбора, ввода, корректировки и сопровождения нормативно -справочной информации.

*Отдел материально - технического снабжения (ОМТС)*

Организует своевременное и полное обеспечение предприятия материальными ресурсами, сырьем, материалами, полуфабрикатами, топливом, спецодеждой и комплектующими изделиями, необходимыми для выполнения производственной программы.

*Отдел подготовки производства спецмашин (ОППС)*

Разработка технологических процессов изготовления специального технологического оборудования, подготовка конструкторской технологической документации к запуску в производство.

*Отдел охраны труда и техники безопасности (ООТ)*

Организация работы по обеспечению работниками требований охраны труда. Организация профилактической работы по предупреждению производственного травматизма, профессиональных заболеваний и работы по улучшению условий труда.

*ОТД ( БТД)*

Обеспечение необходимого развития работ по стандартизации на предприятии, направленных на повышение качества продукции, ее надежности, и долговечности.

*Отдел главного метролога (ОГМ етр).*

Организация и проведение калибровки и ремонта средств измерений, находящихся в эксплуатации, своевременное представление средств измерений на поверку.

*Отдел главного технолога (ОГТ)*

Разработка и внедрения прогрессивных, экономически обоснованных, ресурсосберегающих технологических процессов изготовления изделий электронной техники и ТНП.

*Отдел главного энергетика (ОГЭ)*

Обеспечение бесперебойного и качественного снабжения предприятия всеми видами энергии требующих кондиций.

*Отдел организации труда и заработной платы (ООТиЗ)*

Обеспечение неуклонного роста производительности труда и повышения его эффективности во всех сферах производственной деятельности путем постоянного совершенствования нормирования и организации труда, системы заработной платы и материального стимулирования на основе достижений науки, техники и передового опыта.

*Отдел сбыта (Сбыт)*

Обеспечение своевременного заключения договоров с потребителями, изучение рынков сбыта, организация работ по рекламе.

*Отдел главного механика (ОГМ)*

Обеспечение бесперебойной работы на требуемом уровне точности и правильности эксплуатации универсального механического, подъемно -транспортного и специально - технического оборудования предприятия.

*Служба контроля качества (ОТК)*

Выявление на ранних этапах изготовления дефектных, потенциально ненадежных изделий. Проведение всех видов испытаний изделий.

*Производственно - диспетчерский отдел (ПДО)*

Организация ритмичной работы предприятия для обеспечения равномерного выпуска продукции.

*Планово - экономический отдел (ПЭО)*

Экономическое планирование на предприятии, разработка проектов оптовых цен на выпускаемую продукцию, разработка проектов плановых калькуляций, анализ производственной деятельности предприятия.

*Отдел кадров и подготовки кадров (ОК)*

Подбор, расстановка кадров предприятия, оформления документации по приему, перемещению и увольнению работников.

*Отдел главного конструктора (ОГК)*

Разработка новых перспективных изделий электронной техники и ТНП.

*Испытательно- технический центр (ИТЦ)*

Проведение всех видов испытаний, в условиях максимально приближенных к реальным условиям, с оформлением необходимой документации.

Таблица 3 - Руководство предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Генеральный директор | *Шаманов Николай Алексеевич* | Телефон |
| Главный инженер | *Сафонов Леонид Иванович* | (48335) 2-00-79 |
| Главный бухгалтер | *Савин Николай Сергеевич* | (48335) 2-00-60 |
| Главный конструктор | *Игинов Александр Александрович* | (48335) 2-00-20 |
| Зам. директора по производству | *Поляков Владимир Евгеньевич* | (48335) 2-00-14 |
| Зам. директора по коммерции | *Пашков Олег Павлович* | (48335) 2-00-69 |
| Зам. директора по маркетингу и сбыту | *Носов Игорь Егорович* | (48335) 2-00-57 |

Предприятие возглавляет директор (далее - Руководитель), назначаемый на эту должность Российским агентством по системам управления.

Права и обязанности Руководителя, а также основания для расторжения трудовых отношений с ним регламентируется контрактом, заключаемым с ру­ководителем Российским агентством по системам управления по согласованию с Министерством имущественных отношений Российской Федерации.

Руководитель действует от имени Предприятия без доверенности, добросовестно и разумно представляет его интересы на территории Российской Федерации и за её пределами.

Руководитель действует на принципе единоначалия и несёт ответственность за последствия своих действий в соответствии с федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, настоящим Уставом и заключенным с ним контрактом.

Компетенция заместителей руководителя Предприятия устанавливается Руководителем Предприятия.

Заместители Руководителя действуют от имени Предприятия, представляют его в государственных органах, в организациях Российской Федерации и иностранных государств, совершают сделки и иные юридические действия в пределах полномочий, предусмотренных в доверенностях, выдаваемых руково­дителем Предприятия.

Взаимоотношения работников Предприятия, возникающие на основе трудового договора (контракта), регулируются законодательством Российской Федерации о труде и коллективным договором.

Коллективные трудовые споры (конфликты) между администрацией Предприятия и трудовым коллективом рассматриваются в соответствии с законодательством Российской Федерации о порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов).

Состав и объём сведений, составляющих служебную или коммерческую тайну, а также порядок их защиты определяются руководителем Предприятия в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.[13, стр.3]

**Производственная структура**

Производственные структуры завода специализированы по следующим видам производства: инструментальное, гальваническое, штамповочно-механическое, сборочное, машиностроительное, литейное.

*Инструментальное производство*

* производит пресс-формы для изделий из пластмасс весом до 1 кг.;
* штампы для ленточной автоматической штамповки деталей;
* приспособления и материальный инструмент;
* холодновысадочную оснастку.

*Гальваническое производство*

* покрытия в ленте, в барабанах, на подвесках различными металлами и сплавами.

*Штамповочно-механическое производство*

* штамповка из лент, полос, проволоки деталей массового выпуска;
* точение деталей на токарных автоматах;
* изготовление метизов на холодновысадочном оборудовании.

*Пластмассовое производство*

* изготовлением деталей из термореактивных пластмасс методом прессования и из термопластичных методом литья на термопластавтоматах.

*Сборочное производство*

* сборка радиоэлектронных изделий и ТНП.

*Машиностроительное производство*

* изготавливает мелкие и средние машины типа: настольно-сверлильные станки, спецпресса для штамповки, автоматические и полуавтоматические линии для спецтехнологических нужд.

*Литейное производство*

* изготовление деталей литьем под давлением из алюминиевых сплавов массой до 1,5 кг. и комплекс поделочных работ.

На предприятии ФГУП "Карачевский завод "Электродеталь" имеются мощности:

- по изготовлению высокоточных деталей из алюминиевых и медных
сплавов методом литья под давлением. Вес детали до 1 кг. Объём переработки 500 тн.

- по изготовлению пластмассовых деталей из термореактивных материалов с весом деталей до 1000 гр. Термопластичных до 150 гр.

- по гальваническому производству - объём ванн в линиях 1м3, виды покрытий: покрытие драгметаллами в том числе локальные, цинкование, никелирование, хромирование, кадмирование, покрытие олово-висмут и другие.

* по инструментальному производству и специальному машиностроению: изготовление высокоточной оснастки (прессформы, литформы, штампы, мерительный и режущий инструмент) и спецтехнологического оборудования.
* по высокоточной штамповке мелких деталей и точению деталей *до 0 6*мм.

Следующая внутренняя переменная – **Люди.**

Численность работающих на предприятии — 1700 человек. Средняя заработная плата 4 тыс.руб.

В целом завод «Электродеталь» имеет достаточно хороший кадровый потенциал. Из 1700 человек работающих 41% имеют высшее образование и 43% среднее специальное образование. Что говорит о достаточно высоком уровне работников предприятия (диаграмма 1).



Диаграмма 1 – Образовательный уровень работников ФГУП «Электродеталь»

Мужчины составляют 74% всех работников предприятия, именно они занимают почти все руководящие должности в фирме (диаграмма 2).

Также следует отметить, что кадровый состав предприятия достаточно молодой: 25% работников моложе 30 лет и 43% работников моложе 40 лет (диаграмма 3).



Диаграмма 2 – Половой состав работников ФГУП «Электродеталь»



Диаграмма 3 – Возрастной состав работников ФГУП «Электродеталь»

Всего 23% работников в фирме свыше 10 лет. Только за последние три года в фирму было принято 50% персонала. Это связано с её расширением и реорганизацией. В основном были приняты работники, составляющие промышленный и младший обслуживающий персонал

Ну и последняя пятая внутренняя переменная – **технологии.**

**Технические и программные средства предприятия**

Количество персональных компьютеров, используемых на предприятии, составляет 90 штук. Локальная сеть предприятия включает около 40 компьютеров. На 35 компьютерах установлен модуль 1C (финансовый отдел, отдел сбыта, бухгалтерия и др.).

На предприятии используется программный продукт «1C: Торговля и склад 7.7» и «1C: Зарплата и Кадры 7.7».

«1C: Торговля и склад 7.7» предназначена для учета любых видов торговых и складских операций. Благодаря гибкости и настраиваемости, система способна выполнять все функции учета - от ведения справочников и ввода первичных документов до получения различных ведомостей и аналитических отчетов. «1C: Торговля и склад 7.7» автоматизирует работу на всех этапах деятельности предприятия.

Программа обладает широкими возможностями по связи с другими программами: обмен данными с другими системами через файлы .txt или .DBF, a также на основе современных средств интеграции: OLE, OLE Automation и DDE.

«1C: Торговля и склад 7.7» имеет возможность работы с торговым оборудованием: кассовыми аппаратами, чековыми принтерами, сканерами и принтерами штрих-кодов, POS-терминалами и т.д.

Предусмотрена работа с территориально распределенными информационными базами.

В 1С:торговле сетевой версии и версии для SQL многопользовательский режим обеспечивает следующие возможности:

* одновременная работа нескольких пользователей с одной информационной базой 1С
* автоматическое обновление информации на экране при изменении ее
другими пользователями
* мониторинг работы пользователей в 1C, защита от изменений редактируемых объектов.

**Основные возможности «1C: Торговля и склад 7.7»:**

* Автоматизация любых торговых и складских операций
* Работа с распределенными информационными базами
* Надежность и безопасность
* Гибкость и настраиваемость
* Современный интерфейс
* Открытость и доступность
* Работа с торговым оборудованием
* Масштабируемость
* Развитые средства администрирования

«1C: Зарплата и кадры 7.7» предназначена для расчета заработной платы и кадрового учета. Предусмотрена возможность работы с кадровыми документами без привязки к начислению и расчету заработной платы, что делает более самостоятельной и гибкой кадровую подсистему.

Обеспечена поддержка текущего налогового законодательства, в том числе учет зарплаты и исчисление единого социального налога в организациях, полностью или частично переведенных на уплату единого налога на вмененный

доход.

Отчетность о налогообложении доходов физических лиц и об исчислении единого социального налога можно получать как на основании автоматически проведенных расчетов заработной платы, так и по введенным вручную данным.

«1C: Зарплата и кадры 7.7» позволяет не только автоматизировать расчет заработной платы, но и организовать учет сотрудников, регистрировать служебные перемещения, получать статистические справки по кадровому составу. Универсальность системы позволяет реализовать любой подход к решению этих задач и получать любые отчетные документы.

**Основные возможности «1C: Зарплата и кадры 7.7»:**

* Первоначальные возможности
* Работа с распределенными информационными базами
* Справочники и классификаторы
* Отчеты
* Районные и северные особенности
* Самофинансирование и финансирование из бюджета
* Дополнительный сервис
* Возможности настройки
* Администрирование, работа в сети и права доступа
* Надежность и безопасность

Как таковой общей базы данных на предприятии не существует, она существует только на базе 1C.

Завод «Электродеталь» - крупнейший разработчик и производитель электрических соединителей и конструкций. Был основан 6 июня 1958г.

Выпускаемые заводом изделия по качеству надежности не уступают мировым аналогам. Потребителями являются сотни предприятий различных отраслей промышленности во всех регионах РФ и СНГ

Итак, ФГУП «Карачевский завод «Электродеталь» имеет свою внутреннюю среду, к которой относятся:

* цели и задачи;
* организационная и производственная структуры;
* персонал завода (около 2 тыс.человек);
* технические и программные средства.

Но, как и в любой организации на заводе «Электродеталь» есть свои недостатки, которые требуют изменений и совершенствования. Предложим пути совершенствования внутренней среды ФГУП «Электродеталь».

**2.3** **Предложения по совершенствованию внутренней среды ФГУП «Карачевский завод «Электродеталь»**

Совершенствование управления во многом связано с внедрением прогрессивных форм управления, которые предусматривают:

1. Ориентацию производства на удовлетворение общественных потребностей, на приоритет потребителя в его взаимоотношениях с производителем, на эффективное взаимодействие с внешней средой.

2. Повышение заинтересованности трудового коллектива в повышении качества продукции, снижение затрат на ее производство, внедрение достижений научно-технического прогресса.

3. Создание условий для проявления инициативы и активности работников в решении производственных вопросов.

Выделяют два основных пути совершенствования механизма управления.

Первый путь - организационно-экономический.

Заключается в достижении четкого регламентирования функций и ответственности работников, а также в создании всех условий для заинтересованности каждого работника в устойчивом и качественном функционировании производства.

Второй путь - автоматизация управления.

Предполагает комплексное использование экономико-математических методов и средств вычислительной техники в процессе управления. Это предоставляет возможность эффективно перерабатывать управленческую информацию, лучше увязывать происходящие в производстве процессы. Внедрение автоматизации в управление позволяет разгрузить человека от монотонного труда, а иногда и устранить ошибки, допущенные человеком в процессах подготовки и переработки информации. Путь автоматизации - логическое продолжение организационно-экономического пути.

Для общей оценки качества управления применяются такие критерии, как оперативность, оптимальность и эффективность.

Оперативность управления определяется его темпами, то есть временем, затраченным на сбор и обработку информации, и своевременностью принятия и выполнения управленческих решений.

Оптимальность управления оценивается качеством принимаемых решений, которые должны быть реальными для выполнения в конкретных производственных условиях. В то же время их реализация должна осуществляться с определенным напряжением сил коллектива, с проявлением творчества, высокой организованности, повышением производительности труда.

Эффективность управления должна, в конечном счете, определяться результатами производства, где одним из основных показателей является величина прибыли. Особое внимание обращается на снижение уровня колебаний совокупной прибыли предприятия. Отсюда стремление к выравниванию колебаний прибыли по разным видам изготовляемой продукции.

Серьезным препятствием для эффективной деятельности ФГУП «Карачевский завод «Электродеталь» является дублирование функций и неравномерная нагрузка по исполнению управленческих и организационных обязанностей и ответственности ведущими специалистами, – каждое подразделение планирует свою деятельность исходя из собственных предположений, ориентируясь на прошлый опыт. Отсюда, слабая достоверность и роль информационного обеспечения, которое является необходимым условием функционирования любого эффективно работающего предприятия.

 Для устранения данных недостатков в структуре управления ФГУП «Карачевский завод «Электродеталь» необходимо провести ряд мероприятий по ее совершенствованию:

* Следует правильно определить количество подчиненных, которыми может эффективно руководить один человек, т.е. норму управляемости;
* Провести соответствие прав, обязанностей и ответственности каждого звена управления и должностного лица. Такое соответствие создает реальные условия для принятия и реализации оптимальных решений.

К недостаткам организационной структуры завода «Электродеталь» можно отнести плохое моральное состояние и слабая мотивация. Это явилось следствием следующих структурных недостатков: отдельные работники являются объектом конкурентного давления других сотрудников из-за того что нет стандартных правил определения приоритетов; есть сотрудники, которые имеют слишком большую нагрузку из-за того, что они выполняют работы, которые бы следовало выполнять другим;

Необходима формализация должностных обязанностей, и нужно осуществлять делегирование полномочий по осуществлению контролю.

Имеют место заметные конфликты и недостаточность координации из-за того, что некоторые сотрудники имеют конфликтные цели не связанные с общей политикой организации в отношении целей; сотрудники выполняющие работу с клиентами не участвуют в планировании, эти сотрудники могли бы внести большой вклад, давая советы и рекомендации по улучшению работы исходя из запросов клиентов;

Необходимо «доносить» или сообщать цели организации всем сотрудникам завода. Также необходимо усиление связей между отделами, но сделать это не посредством увеличения канцелярской работы, а использованием электронной почты.

Не все сотрудники обладают достаточными навыками работы на компьютере, для этого необходимо ввести курсы обучения прямо на работе, когда специалист приходил и обучал бы сотрудников в конце рабочего дня.

Также возрастают расходы в административной сфере из-за того, что слишком много руководителей старшего звена, имеется слишком много канцелярской работы и процедур отвлекающих людей от работы и требующих дополнительного штата, выходом могла быть покупка дополнительных современных компьютеров, объединение их в сеть и подключение к единой базе данных.

Завод слабо и недостаточно быстро реагирует на изменение обстоятельств, причина этого – отсутствие специалиста, который бы следил за изменениями факторов внешнего окружения и способствовал бы нововведениям.

Наличие сильной профессиональной команды имеет первостепенное значение для обеспечения успешного функционирования завода в современных условиях.

 Для формирования такого коллектива необходимо придерживаться следующих принципов. Во-первых, на работу не обязательно брать людей, имеющих специальную подготовку - завод нуждается не просто в специалистах, а в действительно образованных людях, интеллектуальный потенциал которых способен вывести организацию на более высокий уровень. Во-вторых, при приеме на работу следует проводить тестирование, позволяющее определить возможности претендента. Причем немаловажным условием является наличие конкурса. В-третьих, завод постоянно должен заботиться о стажировке и профессиональном росте кадров.

Одним из центральных вопросов является вопрос о мотивации к труду, заинтересованности персонала завода «Электродеталь» в эффективной работе. Главным здесь является обеспечение высокой заработной платы персоналу. Однако повышение оплаты должно сопровождаться более высокой отдачей, ибо ничто так не развращает людей, как высокая заработная плата за несостоявшийся труд.

**Заключение**

В данной курсовой работе была рассмотрена внутренняя среда ФГУП «Карачевский завод «Электродеталь» и ее переменные.

Внутренняя среда — это совокупность характеристик организации и ее внутренних субъектов, влияющих на положение и перспективы фирмы.

К внутренним переменным среды относятся:

1. *Цели* - конкретные конечные состояния или желаемые результаты, которых люди стремятся добиться, работая вместе.
2. *Структура* - совокупность связей и отношений, сложившихся в системе между ее элементами.
3. *Задачи* - работы, которые должны быть выполнены заранее установленным способом в заранее установленные сроки.
4. Т*ехнологии* - сочетание квалифицированных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях.
5. *Люди* – персонал организации.

ФГУП "Карачевский завод "Электродеталь" - крупнейший разработчик и производитель электрических соединителей любых модификаций и конструкций. Дата основания завода - 6 июня 1958г. Выпускаемые заводом изделия электронной техники по качеству надежности не уступают мировым аналогам, а по ряду параметров их превосходят. У завода есть поставщики, официальные дилеры, конкуренты. Потребителями являются сотни предприятий, различных отраслей промышленности во всех регионах РФ и СНГ.

Основной целью завода является удовлетворение общественных потребностей в результатах его деятельности и получение прибыли.

К задачам относятся:

* + обеспечение соответствия продукции национальным и международным требованиям;
	+ улучшение показателей качества поставляемой продукции;
	+ стимулирование исследовательских, конструкторских работ, выполнение мероприятий по устранению «узких мест» производства с целью предупреждения претензий потребителя;
	+ снижения уровня рекламаций;
	+ соответствия СК, через ее сертификацию.

К организационной структуре управления относится руководство и различные отделы завода.

Производственная структура включает в себя следующие виды производства: инструментальное, гальваническое, штамповочно-механическое, сборочное, машиностроительное, литейное.

Численность работающих на предприятии — 1700 человек. Средняя заработная плата 4 тыс.руб. 41% работающих имеют высшее образование и 43% среднее специальное образование. Это говорит о достаточно высоком уровне работников предприятия. Кадровый состав предприятия достаточно молодой: 25% работников моложе 30 лет и 43% работников моложе 40 лет.

Количество персональных компьютеров, используемых на предприятии, составляет 90 штук. Локальная сеть предприятия включает около 40 компьютеров.

На предприятии используется программный продукт «1C: Торговля и склад 7.7» (учет любых видов торговых и складских операций.) и «1C: Зарплата и Кадры 7.7» (предназначена для расчета заработной платы и кадрового учета).

После анализа внутренней среды ФГУП «Карачевский завод «Электродеталь» можно предложить следующие мероприятия по совершенствованию управления заводом:

* следует правильно определить количество подчиненных, которыми может эффективно руководить один человек, т.е. норму управляемости;
* необходима формализация должностных обязанностей, и нужно осуществлять делегирование полномочий по осуществлению контролю;
* необходимо «доносить» или сообщать цели организации всем сотрудникам завода;
* усилить связи между отделами, и сделать это с использованием электронной почты;
* ввести курсы обучения прямо на работе;
* необходим специалист, который бы следил за изменениями факторов внешнего окружения и способствовал бы нововведениям;
* завод постоянно должен заботиться о стажировке и профессиональном росте кадров.

**Список использованной литературы**

1. Бурганова Л.А.   Теория управления : учеб. пособие для вузов по специальности "Гос. и муницип. упр." / Л. А. Бурганова. - М. : ИНФРА-М, 2005. - 138 с.
2. Васильев Ю.В. - Теория управления : учеб. для вузов по специальности "Гос. и муницип. упр." / Ю. В. Васильев [и др.] ; под ред. Ю.В. Васильева [и др.]. - 2-е изд., доп. - М. : Финансы и статистика, 2007. - 607 с.
3. Гапоненко А.Л. - Теория управления : Учеб. для вузов / Ю. П. Алексеев [и др.] ; под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина; РАГС и др. - М., 2005. - 558 с.
4. Граждан В.Д.   Теория управления : учеб. пособие для вузов по специальности 061000 "Гос. и муницип. упр." / В. Д. Граждан. - М. : Гардарики, 2005. - 415 с.
5. Зайцев Н.Л.   Экономика, организация и управление предприятием : учеб. пособие для вузов по специальности "Менеджмент орг." / Н. Л. Зайцев ; Гос. ун-т упр. - 2-е изд., доп. - М. : ИНФРА-М, 2008, 2010. - 454 с. - (Высшее образование ).
6. Кнорринг В.И.   Основы государственного и муниципального управления : Учеб. [для вузов] по специальности "Гос. и муницип. упр." / В. И. Кнорринг. - М. : Экзамен, 2004. - 414 с.
7. Кожухар В.М.   Основные категории теорий управления и организации: анализ, синтез : моногр. и учеб. пособие по курсам "Теория упр.", "Теория орг.", "Исслед. соц.-экон. и полит. процессов" [для вузов] по специальностям 061000 - "Гос. и муницип. упр.", 061100 - "Менеджмент орг." / В. М. Кожухар ; Брян. гос. инженер.-технол. акад. - Брянск, 2005. - 131 с.
8. Мухин В. И. Основы теории управления.: Учебник для вузов / В. И. Мухин.-М.: Изд-во «Экзамен», 2005. - 256 с.
9. Новиков Д.А.   Теория управления организационными системами : учеб.-метод. пособие [для вузов] / Д. А. Новиков ; Ин-т проблем упр. РАН. - 2-е изд. - М. : ФИЗМАТЛИТ, 2007. - 583 с.
10. Парахина В.Н. - Практикум по теории управления : Учеб. пособие для вузов по специальности "Гос. и муницип. упр." / В. Н. Парахина [и др.] ; под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. - М. : Финансы и статистика, 2005. - 271 с.
11. Рой О.М.   Теория управления : учеб. пособие [для вузов] по специальности "Гос. и муницип. упр." / О. М. Рой. - СПб. : Питер, 2008. - 250 с.
12. Тебекин А.В.   Менеджмент организации : учеб. для вузов по экон. специальностям / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : КНОРУС, 2007. - 408 с.
13. Устав ФГУП «Карачевский завод «Электродеталь»
14. Хартанович К.В.   Основы менеджмента : учеб. пособие [для вузов] по специальности "Менеджмент орг." / К. В. Хартанович, В. Н. Краев ; Рос. гос. проф.-пед. ун-т. - М. : Трикста : Акад. проект, 2006. - 251 с.
15. Цветков А.Н.   Менеджмент / А. Н. Цветков. - СПб. : Питер, 2010. - 251 с. - (Учебник для вузов).
16. Шамхалов Ф.И.   Основы теории государственного управления : Учеб. для вузов по специальности "Гос. и муницип. упр." и направлениям "Юриспруденция", "Политология", "Гос. регулирование экономики" и др. и гос. служащих, проходящих переподгот. и повышение квалификации / Ф. И. Шамхалов. - М. : Экономика, 2005. - 518 с.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**