

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н. Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

_____ Дорофеева Л.И.
подпись, дата

**Совершенствование системы менеджмента организации
(на примере ООО ГК «Белая Долина»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента 5 курса 571 группы
направления 38.03.02 «Менеджмент»
Экономического факультета
Белоусова Дмитрия Викторовича

Научный руководитель
Доцент, к.э.н., доцент

_____ дата, подпись

С. М. Юсупова

Саратов 2025

ВВЕДЕНИЕ

Совершенствование системы менеджмента организации, как сложной социально-экономической системы является одним из ключевых путей стабилизации российской экономики в целом.

Совершенствование системы менеджмента - одна из важных и актуальных тем в изучении современного менеджмента. Организация является самостоятельным субъектом рынка, что объективно порождает у его коллектива свои экономические, социальные и иные потребности и интересы.

Экономический кризис и спад промышленного производства, который продолжается по сегодняшний день, поставили многие организации не просто в кризисное положение, а непосредственно на грань банкротства.

В связи с этим система менеджмента в организации была и остается насущной проблемой развития экономики страны. В настоящее время появилось множество работ, которые посвящены системе менеджмента организации, в которых было успешно проработано множество проблем, касающихся различных аспектов жизнедеятельности организации. Тем не менее, ряд вопросов остается открытым.

Во-первых, динамичная и неопределенная внешняя среда, подверженная быстрым качественным перестройкам, выдвигает новые задачи, решение которых на основе прямого использования зарубежного опыта наталкивается на проблемы. Во-вторых, успешное функционирование организаций в этой среде требует не столько оптимизации экономико-финансовых показателей, сколько мобилизации усилий по адаптации к далеко не всегда предсказуемым изменениям внешней и внутренней среды организации. В-третьих, наблюдающийся в настоящее время дефицит финансовых ресурсов в организации заставляет пристально исследовать проблему мобилизации всех внутренних резервов, полного и комплексного использования потенциала. Мобилизация ресурсов возможна лишь на основе раскрытия творческого потенциала всего коллектива организации, так как решения здесь принимаются и реализуются многими участниками. Отдельные группы,

фирмы, исходя из функциональных видов деятельности, решают разные задачи с разной степенью сложности, трудоемкости и интенсивности. Все это создает различные потребности и интересы у различных групп трудового коллектива.

Поэтому система интересов и потребностей должна составлять основу механизма управления. Таким образом, только управление, учитывающее многообразие совокупности индивидуальных, групповых и фирменных интересов, будет эффективным.

В настоящее время очень часто проявляется интерес к изменениям системы управления. Это объясняется тем, что во многих фирмах изменение условий окружения и технологии вызывает необходимость соответствующих организационных изменений. Утверждают даже, что быстрота, с которой происходят социальные изменения, и растущая сложность условий окружения уже сами по себе определяют необходимость в частых изменениях системы управления.

Данная тема выпускной квалификационной работы является актуальной, так как развитие и улучшение экономических показателей организации невозможно без улучшения и совершенствования ее системы управления.

Степень разработанности темы. В качестве теоретической основы использованы различные учебные пособия, такие, как Ю. В. Гуськов, Н. А. Джумиго, В. Е. Орлов О. Л. Чуланова другие.

В качестве информационной базы использованы локально-нормативные акты и показатели использования трудовых ресурсов организации.

Цель бакалаврской работы – на основе изучения теоретических аспектов исследования системы менеджмента организации проанализировать систему менеджмента ООО ГК «Белая Долина» и разработать мероприятия по ее совершенствованию.

Для реализации данных целей были поставлены следующие задачи:

- Изучить понятие, методы, структурные элементы и функции системы менеджмента организации;

- Рассмотреть ключевые аспекты разработки системы менеджмента организации (миссия, цели, показатели эффективности, организационная структура, управление персоналом);
- Ознакомиться с влиянием международных стандартов на совершенствование систем менеджмента организации;
- Дать характеристику хозяйственной деятельности ООО ГК «Белая Долина»;
- Проанализировать основные элементы системы менеджмента ООО ГК «Белая Долина»;
- Выявить проблемы системы менеджмента ООО ГК «Белая Долина»;
- Разработать направления совершенствования системы менеджмента ООО ГК «Белая Долина»

Объектом работы является ООО ГК «Белая долина». Предметом исследования является система менеджмента. Материалы данного исследования могут быть использованы для совершенствования системы менеджмента в ООО ГК «Белая долина».

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, включающие девять параграфов, заключения, списка использованных источников и приложений. В каждом разделе данной работы идет решение поставленных задач, используя необходимый материал литературы, а также электронные ресурсы.

Первая глава «Теоретические совершенствования системы менеджмента организации» заключалась в определении понятия системы менеджмента организации, ее методов, структурных элементов и функций. Также в главе были рассмотрены ключевые аспекты разработки системы менеджмента организации.

Вторая глава «Анализ СМО ООО ГК «Белая Долина»» была посвящена рассмотрению деятельности выбранной организации, анализу основных элементов системы менеджмента. Для того, чтобы предложить мероприятия

по ее совершенствованию, были выявлены проблемы системы менеджмента в ООО ГК «Белая Долина».

Третья глава «Направления совершенствования системы менеджмента ООО ГК «Белая Долина» состоит из совершенствования системы управления персоналом, организационной структуры и системы менеджмента качества.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В первой главе «Теоретические совершенствования системы менеджмента организации» дано определение системе менеджмента организации, рассмотрены методы, структурные элементы и функции системы менеджмента организации. Выделены ключевые аспекты разработки системы менеджмента организации. Определено влияние международных стандартов на совершенствование систем менеджмента организации

Менеджмент — управление в условиях рыночной экономики, совокупность принципов, методов, средств и форм управления производства, разработанных в условиях рыночной экономики и применяемых в странах с развитой рыночной экономикой с целью повышения эффективности производства, увеличения прибыли и прибавочной стоимости. К общим принципам управления относятся принципы: применимости; системности; многофункциональности; интеграции; ориентации; ответственности.

Функции менеджмента — специфические действия руководителя в системе управления.

Функции менеджмента классифицируются по двум группам:

1. общие, те, которые выполняются всеми руководителями, не зависимо от сферы деятельности и масштабов организации;
2. специфические, которые выполняются руководителем в зависимости от конкретной ситуации и используемых методов управления.

Разработка системы менеджмента включает в себя создание структуры, процессов и инструментов, которые помогут организации эффективно управлять своими ресурсами, достигать поставленных целей и улучшать

производительность. Вот основные шаги, которые можно предпринять для разработки такой системы:

1. Определение целей и задач – формулировка целей, которые должны быть достигнуты с помощью системы менеджмента. Это могут быть улучшение качества, повышение эффективности, снижение затрат и т.д.

2. Анализ текущих процессов – изучение существующих процессов в организации, чтобы понять, что работает хорошо, а что требует улучшения. Это может включать в себя сбор данных, опросы сотрудников и анализ производительности.

3. Разработка структуры - определение элементов, которые будут включены в систему менеджмента. Это может быть политика качества, процедуры, инструкции, стандарты и т.д.

4. Внедрение инструментов и технологий - внедрение программного обеспечения и инструментов, которые помогут автоматизировать процессы и улучшить управление. Это могут быть системы управления проектами, CRM, ERP и другие.

5. Обучение сотрудников работе с новой системой. Это важно для успешного внедрения и использования системы менеджмента.

6. Мониторинг и оценка – установление механизмов для мониторинга эффективности системы. Это может включать в себя регулярные проверки, анализ данных и обратную связь от сотрудников.

7. Постоянное улучшение: Система менеджмента должна быть гибкой и адаптироваться к изменениям. Регулярно пересматривайте и обновляйте процессы на основе полученных данных и отзывов.

Существует большое количество стандартов управления процессами, например: Система менеджмента качества на основе стандарта ИСО 9001; Система экологического менеджмента на основе стандарта ИСО 14001; Система менеджмента профессионального здоровья и безопасности основанная на OHSAS 18001 и др.

Международные стандарты приносят технологические, экономические и социальные преимущества. Они помогают гармонизировать технические характеристики товаров и услуг, делают отрасль более эффективной и способствуют устранению барьеров в международной торговле. Соответствие международным стандартам помогает убедить потребителей, что продукты являются надежными, эффективными и безопасными для окружающей среды. Для бизнеса: Международные стандарты — это стратегические инструменты, руководства, помогающие компаниям решить некоторые из самых насущных проблем современного бизнеса. Они обеспечивают как можно более высокую эффективность бизнес - операций, повышают производительность и помогают компаниям получить доступ на новые рынки.

Вторая глава «Анализ СМО ООО ГК «Белая Долина»» посвящена анализу деятельности организации. ГК «Белая Долина» - одно из крупнейших в пищевой промышленности Саратовской области объединений с полным производственно-сбытовым циклом - от закупки сырья до производства и реализации готового продукта. Данная организация осуществляет деятельность по следующим направлениям: производство цельномолочной продукции; производство молочных продуктов; производство обработанного жидкого молока; производство сметаны и жидких сливок; оптовая и розничная торговля через агентов; прочая оптовая и розничная торговля; организация перевозок грузов и др.

Была проведена оценка системы менеджмента организации. ГК «Белая долина» имеет линейно-функциональную организационную структуру управления. Данная структура управления заключается в том, что генеральному директору подчиняются директора разных отделов организации, а им в свою очередь исполнители.

Центральная функция управления, которая обеспечивает непрерывность процесса управления организацией является координация. В ООО ГК «Белая Долина» процесс координации проходит в виде еженедельных планерок в рамках структурных подразделений и ежемесячных планерок генерального

директора с руководителями структурных подразделений. Данные собрания проводятся с целью подведения итогов, разработка вариантов для улучшения функционирования деятельности организации, а также планирование работы на текущее время. При возникновении проблем проводятся экстренные совещания всех структур подразделения.

Подсистема контроля играет важную роль в каждой организации и ООО ГК «Белая Долина» не исключение. В данной подсистеме производится оценка эффективности выполнения поставленных задач. Контроль выполняется в соответствии с правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями, нормативно-правовыми актами и установленными стандартами. Система контроля в данной организации исполняется так, что вышестоящий уровень контролирует нижестоящий.

Деятельность ООО ГК «Белая Долина» основывается на следующих основных принципах менеджмента: клиентоориентированность; ответственность; уважение; стабильное развитие; социальная ответственность.

Основная миссия ООО ГК «Белая Долина» выражена следующим слоганом: «Содействовать процветанию России, создавая экономически эффективное предприятие, и заботиться о здоровье людей, производя высококачественные продукты питания» – то есть, организация заботится в первую очередь о здоровье каждого человека, изготавливая продукцию максимально полезной и качественной для употребления. Следует отметить, что по соотношению цена - качество продукция значительно отличается от конкурентов. На основной сегмент, который пользуется наибольшим спросом у потребителей, цены бывают ниже. Постоянное улучшение деятельности организации в целом рассматривается как неизменная цель.

В стратегическом управлении наиболее часто используется метод анализа внешней и внутренней среды организации, получивший название SWOT-анализ. Применяя этот метод, удастся установить линии связи между

силой и слабостью и внешними угрозами и возможностями. Такие связи в дальнейшем используются для разработки стратегии.

Проанализировав ООО ГК «Белая долина» с помощью SWOT-анализа, можно сделать вывод о том, что у торговой компании сильных сторон больше, чем слабых. Необходимо отметить, что к сильным сторонам относится стабильное финансовое положение организации. Основные проблемы в организации — это большие затраты на производство, а также недостаточная квалификация сотрудников и постоянная текучка кадров.

Исходя из анализа основных элементов системы менеджмента ООО ГК «Белая Долина», можно сделать вывод, что в организации формируются все подсистемы менеджмента, а именно это и обеспечивает успешное функционирование организации.

Кадровая работа в организации играет значительную роль и имеет свои особенности. В ООО ГК «Белая Долина» работой с персоналом занимается отдел по подбору персонала.

Анализ деятельности организации показал, что ООО ГК «Белая Долина» функционирует на рынке хорошо. Но, несмотря на хорошую систему управления в организации, в ООО ГК «Белая Долина» существует ряд проблем.

В данной организации существует проблема с недостаточной квалификацией сотрудников, что приводит к нарушению качества обслуживания и недовольству персонала в целом. На основании данной проблемы в ООО ГК «Белая Долина» сформировался неблагоприятный психологический климат в коллективе, отсюда и возникает постоянная текучесть кадров.

В ООО ГК «Белая Долина» используется линейно-функциональная структура управления, которая также имеет свои недостатки. Это пересечение обязанностей между руководителями, которое может привести к конфликтам в коллективе.

Мотивация сотрудников в ООО ГК «Белая Долина» требует нововведений, чтобы сделать данную систему более разнообразной и эффективной для условий труда персонала.

Большие затраты на производство также является проблемой в ООО ГК «Белая Долина». Это может привести к тому, что организация станет менее конкурентноспособной и уступит место на рынке организации, у которой поставщики предлагают более дешевую, но качественную продукцию.

В третьей главе «Направления совершенствования системы менеджмента ООО ГК «Белая Долина» были выделены совершенствования в системе управления персоналом, в организационной структуре и системе менеджмента качества.

Для оценки общей удовлетворенности персонала выбранной профессиональной деятельностью, удовлетворённости условиями работы, а также определения частоты негативных состояний, испытываемых в процессе трудовой деятельности был проведен анализ качества трудовой жизни на основе анкеты А.П. Егоршина «Качество трудовой жизни». В исследовании приняли участие 60 сотрудников, из которых 10 человек – это руководители среднего звена и 50 человек — это оперативно-торговый персонал. В конце анкетирования каждому сотруднику задали дополнительный вопрос о том, как проходила его адаптация, когда каждый устраивался на работу. Исходя из результатов опроса об адаптации в организации можно сделать следующие выводы. Самый низкий показатель за оценку «отлично», из опрошенных сотрудников такую оценку дали 15 человек. Самый высокий показатель за оценку «плохо», из опрошенных сотрудников такую оценку дали 27 человек. Следовательно, из этого опроса мы видим, что в организации существует еще одна проблема с персоналом, а именно, адаптация сотрудников. В процессе проведенного анкетирования были выявлены неудовлетворенности условиями труда, проблем с возможностью служебного роста, а также с адаптацией сотрудников. Именно поэтому в ООО ГК «Белая Долина» присутствует излишняя текучесть кадров.

Основными направлениями в решении данной проблемы может стать совершенствование программы адаптации персонала, организация обучения персонала и внедрение мониторинга удовлетворенности персонала условиями труда.

Предложенные мероприятия позволят оптимизировать кадровую политику предприятия, повысить удовлетворенность работников компании условиями труда, как следствие, повысить производительность труда работников, снизить уровень текучести кадров, что в конечном итоге увеличит прибыльность ООО ГК «Белая Долина».

Внедрение указанных мероприятий позволит повысить заинтересованность работников, увеличить производительность труда, повысить удовлетворенность работников условиями труда, сократить затраты на поиск и подбор персонала.

С целью оптимизации организационной структуры управления, которая действует в данной организации, в соответствии с результатами проведенного исследования и спецификой деятельности ООО ГК «Белая Долина», был разработан комплекс рекомендаций по совершенствованию организационной структуры данной организации.

Для совершенствования организационной структуры управления ООО ГК «Белая Долина» наиболее подходящим является вариант внедрения в существующую в организации линейно-функциональную структуру элементов адаптивной. Такой выбор обосновывается следующим образом:

- совершенствование организационной структуры ООО ГК «Белая Долина» за счет изменений или внутренних упрощений не приведет к ее ощутимым улучшениям в данной организации, так как ее недостатки имеют системный, комплексный характер.
- ООО ГК «Белая Долина» является достаточно крупной организацией, с четко определенной взаимосвязью между структурными подразделениями, и большой численностью персонала, поэтому полная замена действующей линейно-функциональной структуры невозможна.

Следовательно, наиболее подходящий путь совершенствования организационной структуры ООО ГК «Белая Долина» — это создание комплексной структуры методом включения в действующую систему управления элементов адаптивной структуры и частичного переподчинения некоторых звеньев административно-управленческого состава, которое в данной ситуации будет уместно.

Благодаря проведенному анализу деятельности ООО ГК «Белая Долина» удалось выяснить, что организация должна стремиться повышать качество выпускаемой продукции, так как это один из самых важных критериев, которые способствуют покупке товара. Организации необходимо на регулярной основе проводить оценку качества не только продукции, но и работы всех отделов и филиалов.

Для усиления заинтересованности работников в повышении качества необходимо внедрение соответствующего механизма мотивации, в котором будут разумно сочетаться методы стимулирования и мотивации, так как стимулы играют роль поощрения мотивационных процессов с помощью улучшения оплаты труда, премирования, вознаграждения за определенные результаты в области качества. Стимулирование является одним из эффективных средств воздействия на мотивацию. Предлагается внедрение системы премирования работников предприятия с целью повышения качества выпускаемой продукции.

Таблица 1 – Действующая и предлагаемая система премирования сотрудников в ООО ГК «Белая Долина», %

Действующая система премирования	Доля в общем доходе	Доля в общем доходе
Ежегодная премия	10	20
Доплата за соблюдение требований по качеству	5	15
Доплата за производство продукции выше плана	5	5
Заработная плата в общем доходе	80	60

Учитывая, что спрос на выпускаемую организацией продукцию стабилен, то доплаты за перевыполнение плановых объемов выпуска продукции можно оставить без изменений. Премияльные доплаты за повышение качества продукции целесообразно повысить до 20 %.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

После проведения исследования в данной работе, можно сделать следующие выводы. Совершенствование системы менеджмента организации должно выполняться постоянно для того, чтобы организация продолжала успешно функционировать на рынке и оставаться конкурентоспособной. Успех деятельности любой организации в основном зависит от эффективности работы директоров и руководителей других подразделений. Руководитель высшего звена должен уметь организовать работу ключевых специалистов, выстраивать стратегию развития компании, строго следовать установкам владельцев бизнеса.

Изучив характеристику организации ООО ГК «Белая Долина» и проведя анализ системы менеджмента, можно сделать следующие выводы. Организация функционирует на рынке успешно и имеет хорошую систему управления, но все же есть и свои минусы. Например, основная проблема системы менеджмента в организации — это проблема с системой управления персоналом. То есть, с условиями работы (переработки, высокая нагрузка без возможности отдыха), текучка кадров, отсутствие согласованности и взаимодействия между подразделениями организации, недостаточная квалификация сотрудников и слабо развитая система мотивации и адаптации. Также организационная структура организации имеет свои недостатки, поэтому было предложено совершенствовать ее.