*На правах рукописи*

Пальчиков Филипп Владимирович

**Совершенствование качества бизнес-процессов на основе системы лидерства (на примере Пао «Мегафон»)**

**АВТОРЕФЕРАТ**

**Диссертация на соискание степени магистра**

**Направление подготовки 27.04.02 «Управление качеством»**

**Программа «Управление производственными и бизнес-процессами»**

Краснодар 2020

Диссертационная работа выполнена на кафедре мировой экономики и менеджмента в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Кубанский государственный университет» (ФГБОУ ВО «КубГУ»)

**Научный руководитель:** доцент, кандидат экономических наук

Иванова Т.Е.

**Рецензент:** доктор экономических наук, профессор

Сидоров Виктор Александрович

Защита состоится \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2020 года в ­­­­\_\_\_\_\_ часов на заседании

Государственной комиссии по защите магистерских диссертаций по адресу: г. Краснодар, ул. Ставропольская, 149, ауд. ­­­­­­­­­­­­­\_\_\_\_\_\_

**ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

**Актуальность темы исследования.** Динамичный характер современных рынков требует, чтобы операции и поддерживающие системы управления были организованы и структурированы для достижения удовлетворительных уровней эффективности, гибкости и обслуживания. Определенная информация, связанная с ключевыми моментами в бизнес-процессах, стала предпосылкой для мониторинга стремления к совершенству в работе, достижения как внутренних, так и внешних целей обслуживания клиентов и, следовательно, обеспечения возврата инвестиций.

В этом контексте управление бизнес-процессами является основным условием эффективности потоков материалов и информации, которые пронизывают фирму и ее логистическую цепочку. Результаты, полученные с помощью таких подходов к управлению, включают в себя точную информацию о ключевых шагах в бизнесе, определение ресурсов, упрощение процедуры, уменьшение конфликтов между вовлеченными сторонами и определение критериев эффективности.

Современная концепция развития производства заключается в том, что максимальная производительность, качество и конкурентоспособность могут быть достигнуты только при участии каждого сотрудника в совершенствовании бизнес-процесса первоначально на своем рабочем месте, а в дальнейшем на предприятии в целом. Вовлечение персонала в процесс совершенствования бизнес-процессов создает творческую обстановку и является мощным мотиватором персонала к труду, что позволяет каждому сотруднику максимально реализовать свой опыт и способности.

В сегодняшней неопределенной среде одна из главных способностей руководителя − завоевать доверие. Основным компонентом доверия является честность. Хотя доверие − это степень, в которой последователи считают кого-то честным, компетентным и способным вдохновлять других, доверие − это вера в честность, характер и способности лидера.

Концепция доверия преломляется через пять факторов: честность, компетентность (профессиональные и межличностные навыки), последовательность (надежность, предсказуемость и здравый смысл в ситуациях), лояльность (желание защитить человека как физически, так и эмоционально) и открытость (желание свободно обмениваться идеями и информацией).

Организация, целью которой является достижение устойчивого успеха, должна создать возможности для руководителя предприятия и установить его на всех уровнях. Высшее руководство должно демонстрировать лидерство и приверженность системе менеджмента качества, принимая все, что необходимо для ее полной эффективности и результативности.

Лидерство, как один из важнейших принципов в системе менеджмента качеством, является основой эффективного и действенного управления телекоммуникационными компаниями. Применяя этот принцип и методологию PDCA, можно получить преимущества, например: повышение производительности, конкурентоспособности предприятия; повышение уровня удержания и лояльности клиентов;оптимизированные, эффективные и действенные процессы; улучшенные показатели цепочки поставок как внутри, так и вне организации.

Таким образом, важно отметить, что улучшение качества бизнес-процессов с помощью системы лидерства является актуальной, что подтверждается наличием множества исследований по этой теме. Однако, в науке все ещё остались пробелы по развитию этой темы. Исследователи не всегда показывают взаимосвязь между бизнес-процессами и лидерством.

**Цель и задачи исследования.** Целью магистерской диссертации является исследование возможностей совершенствования качества бизнес-процессов на основе системы лидерства в рабочем коллективе в телекоммуникационной компании, а также эффективного выстраивания бизнес-процессов для повышения операционной эффективности и снижения затрат.

Для решения поставленной цели, необходимо решение ряда задач:

− исследовать взаимосвязь и взаимовлияние «бизнес-процессов» и «лидерства» в системе менеджмента качества;

− проанализировать и описать реальные бизнес-процессы, происходящие в производственной организации на примере ПАО «Мегафон»;

− проанализировать влияние лидера на качество бизнес-процессов в ПАО «Мегафон» в системе менеджмента качества;

− разработать пути повышения эффективности лидерства в рабочем коллективе, для последующего улучшения качества бизнес-процессов в ПАО «Мегафон» в рамках системы менеджмента качества.

**Объект и предмет исследования.** Объектами исследования являются современные методы для совершенствования бизнес-процессов и возможности их использования в рамках системы менеджмента качества.

**Предмет исследования** – система лидерства как один из инструментов совершенствования бизнес-процессов в телекоммуникационной компании.

**Степень разработанности проблемы.** Исследования данной темы широко охвачено у многих авторов, таких как Дж. Джурана, Герчикова И.Н., Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., Кнорринг В.И., Дорофеев В.Д. и др. О необходимости влияния лидера в совершенствовании качества работы бизнес-процессов в организации посвятили научные труды следующих исследователей: Чеснокова Ж. А., Спивак В.А., Решетько Н.И., Соколов М.А., Ливайн С., Кром М. и др. Однако, сейчас эта тема исследования имеет научный и практический интерес.

**Теоретико-методологическая база.** Теоретико-методологическую основу исследования составили положения общей теории управления бизнес-процессов на предприятии; научные труды отечественных и зарубежных ученых, которые посвятили проблемы совершенствования качества бизнес-процессов на основе системы лидерства; использование цикла Деминга как один из инструментов совершенствования качества продукции.

**Информационная база.** Для формирования информационно-эмпирической базы использовались: аналитические данные ПАО «Мегафон», информационные материалы, периодические издания, научные труды зарубежных и отечественных авторов, материалы сети Интернет.

**Инструментарно-методологический аппарат исследования.** Обоснованность теоретических положений и аргументация выводов обеспечивается общенаучными и общеэкономическими подходами к исследованию. В работе также использованы общенаучные методы исследования: анализ, синтез, обобщение, логический метод, функциональный и процессный подходы.

**Рабочая гипотеза исследования.** Гипотеза исследования состоит в предположении того, что концепция лидерства поможет компании улучшить качества работы бизнес-процессов, а применение цикла Деминга в системе менеджмента качества может быть применен внутри каждого процесса организации, а также по отношению к системе процессов в целом усовершенствует качество выпускаемой продукции и/или услуг.

**Научная новизна** исследования заключается в авторском подходе к использованию инструмента лидерства как совершенствованию качества бизнес-процессов, а применение цикла Деминга позволит наладить процесс изменений, сделать его системным и последовательным.

Основными результатами диссертационного исследования являются:

− предложение новой классификации бизнес-процессов: основные процессы, процессы поддержки, выход бизнес-процессов за пределами организации, процессы управления;

− выявлены проблемы работы бизнес-процессов в ПАО «Мегафон», которые заключаются в отсутствии сильной автономии, бизнес-процессы не всегда отвечают нужным требованиям, сложное вхождение в систему Oracle Hyperion и пользователям сложно входить в систему и сильно влияет на работу бизнес-процессов и они (пользователи) оставляют размытые заявки на обработку;

− применение цикла Деминга в качестве инструмента регулирования усовершенствования продукта и производственных процессов, оптимизации отдельных единиц и объектов. Цикл PDCA помогает решать проблемы и внедрять решения строго и методично.

**Практическая значимость** работы состоит в том, что концепция лидерства и инструмента цикл Деминга помогут организации ПАО «Мегафон» при помощи постоянных проверок до, во время и после процесса производства, воспитания ответственности за качество и, прежде всего, при помощи постоянного аудита процесса производства могут быть обнаружены слабые места в разных процессах на предприятии.

**Структура диссертации.** Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников. Работа содержит 10 рисунков и 4 таблицы.

**Во введении** обоснована актуальность выбранной темы, определены задачи, объект и предмет исследования, теоретико**-**методологическая и информационная база магистерской диссертации.

**В первой главе** представлены теоретические аспекты, сущность, роль и классификация бизнес-процессов, положения и принципы управления бизнес-процессами, подходы к оценке результативности бизнес-процессов на предприятии.

**Во второй главе** приведена организационная характеристика ПАО «Мегафон» и проведена оценка эффективности системы управления бизнес-процессами.

**В третьей главе** предложены направления совершенствования качества бизнес-процессов на предприятии, представлен алгоритм разработки мероприятий по повышению качества бизнес-процессов в ПАО «Мегафон», а также экономически обосновано внедрение концепции «6 сигм».

**В заключении** изложены основные выводы и результаты, полученные в ходе проведения исследования, которые способствовали достижению цели магистерской диссертации и решению поставленных задач.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

Бизнес-процессы компаний начинают функционировать задолго до того, как компания создается, имеет рабочие места, временные списки и штатные расписания. Любой бизнес-процесс начинается с идеи, которая развивается в систему деятельности и в функционирующую структуру.

К основным из этих понятий относится принадлежность БП к предпринимательской деятельности, которые осуществляет человек независимо в определенной сфере деятельности. Важно отметить, что эта деятельности, которая осуществляется в организации, фирме, включает в себя совокупность процессов, подпроцессов, операций и действий, идентифицирующие по своему характеру с бизнес-процессами.

Термины «подпроцесс», «операция», «действия» используются тогда, когда деятельность потребуется рассмотреть более подробно как совокупность составляющих ее процессов, подпроцессов, операций и действий. Для простоты далее вместо термина «бизнес-процесс» будет использоваться термин «процесс» [6].

Терминология системного подхода для определения процесса используется и в МС ИСО 9001:2015: «Виды деятельности, использующие ресурсы и управляемые в определенном порядке, позволяющем преобразовать «входы» в «выходы», могут быть рассмотрены как процессы». В этом определении в явном виде выделена функция управления.

Под бизнес-процессом обычно подразумевают совокупность всех действий, которые позволяют выпускать высококачественную продукцию и/или услугу, и при этом достигать выполнения всех поставленных целей и задач предприятия, а его организационная структура сильно влияет на производительность всего предприятия. Кроме этого, в условиях постоянно меняющихся условиях на глобальном рынке, чем выше производственная мощность предприятия, тем выше его конкурентоспособность, которую предприятие может достичь. Различные компании сталкиваются со множеством проблем, связанные с совершенствованием БП, чтобы повысить свою производительность. Очень важно ценить и анализировать все внутренние бизнес-процессы, чтобы в дальнейшем смоделировать и оценить всевозможные наборы процессов, способствующие обеспечению эффективности и результативности бизнес-процессов, и улучшить общую производительность компании [19].

Однако, присутствие собственно системного подхода ограничивается использованием терминов «вход» и «выход», посредством которых «виды деятельности» взаимодействуют со средой. Вход бизнес-процесса – это входящие ресурсы (затраты) – трансформируемые (материалы, информация, потребители (клиенты)) и трансформирующие (средства производства, персонал).

Таким образом, из вышеперечисленного понятие «бизнес-процессы» можно сформулировать следующим образом: «Под бизнес-процессом понимается набор логически взаимосвязанных действий или задач, исполнение которых приводит к ожидаемому результату. Поэтому, практически все процессы организации можно отнести к бизнес-процессам» [36].

Офисный отдел ПАО «Мегафон» является стержнем и поддержкой экономико-управленческой системы Oracle Hyperion. Она направлена на ведение управленческой и экономической отчетности.

Все работники следят за процессами, протекающими в ней, и помогают пользователям, таким как финансистам, коммерсантам и пр.

В ней есть кроссплатформенный отдел, которые разбит на 5 подотделов: интеграция, методология и сопровождение, разработка бизнес-приложений, отчетность, подотдел программистов. Работники тесно взаимодействуют друг с другом, отвечают за заявки, которые заводят внутренние и внешние пользователи, а также обсуждает вместе с коллегами оптимизацию бизнес-процессов.

Основные этапы работы бизнес-процессов можно представить в виде схемы, показанные на рисунке 1.

Пользователь с других филиалов заводит заявку на любое изменение системы, другой работник ее обрабатывает и реализует или если не сможет сам, передает компетентным коллегам. После этого пользователь тестирует ее и возвращает другому пользователю на внешнее тестирование. Помимо этого, работники компании постоянно обсуждают различные процессы и программы, как их оптимизировать и улучшить. Периодически они создают конференции, на которых обсуждают будущие планы на улучшение БП.

Удовлетворяет ли требованиям заявка для обработки?

Да

Нет

Доработка

ВНЕШНЯЯ ЗАЯВКА

Пользователь

Улучшение и оптимизация БП

Обработка, сопровождение заявки

Внутреннее тестирование

Регистрация/отклонение заявки

Описание технического задания

Согласование заявки

Поиск решений по оптимизации БП

Описание ТЗ

Регистрация заявки

Внешнее тестирование

Реализация

ВНУТРЕННЯЯ ЗАЯВКА

Внутреннее тестирование

Рисунок 1 − Схема работы бизнес-процессов (составлена автором)

Основные бизнес-процессы, которые протекают в компании можно представить в виде таблицы 1.

Таблица 1 − Основные бизнес-процессы в цифровой коммуникационной компании

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование бизнес-процесса | Код |
| Бизнес-процессы развития | БПР |
| Стратегическое планирование | БПР1 |
| Маркетинговое планирование | БПР2 |
| Разработка продукта | БПР3 |
| Планирование и развитие сети связи между сотрудниками и клиентами | БПР4 |
| Управление финансовой и инвестиционной деятельностью | БПР5 |
| Основные бизнес-процессы | ОБП |
| Эксплуатация и оперативно-техническое управление сетями связи | ОБП1 |
| Реклама и продажа услуг | ОБП2 |
| Маркетинг и продвижения бренда | ОБП3 |
| Подключение и/или отключение услуг компании | ОБП4 |
| Обслуживание клиентов | ОБП5 |
| Закупки | ОБП6 |
| Бизнес-процессы поддержки | БПП |
| Управление финансами | БПП1 |
| Ведение бухгалтерского учета и отчетности | БПП2 |
| Связь с инвесторами и общественностью | БПП3 |
| IT-обеспечение | БПП4 |
| Управление дочерними филиалами | БПП5 |
| Правовое обеспечение | БПП6 |
| Обеспечение информационной безопасности | БПП7 |
| Административное, документационное и организационное обеспечение | БПП8 |
| Поддержка международной и внешнеэкономической деятельности | БПП9 |
| Управление операционной эффективностью | БПП10 |
| Корпоративное управление | БПП11 |

Обеспечение качества БП можно представить в виде схемы IDEF0 и показаны на рисунке 2.

Методические рекомендации по улучшению качества БП

Обработка записи качества продукции или услуги

Требования стандарта по качеству ИСО 9001

Оперативные данные

Записи качества

Инженер по качеству

Рисунок 2 − Функциональный блок процесса «Обработка записи качества продукции или услуги» (составлена автором)

Многие люди считают, что для достижения качества нужно вложить много времени, денег и усилий. Хотя изначально эта теория содержит некоторую правду, в конечном счете, лидерство в организации играет более важную роль в достижении и поддержании качества. Качество не развивается в одночасье. Люди должны посвятить себя и свои компании внедрению практики и политики в области качества, чтобы завоевать репутацию поставщика качества [35].

Хорошее лидерство приводит к успеху организации. Высшее руководство устанавливает единство и цель среди рабочей силы и акционеров. Создание процветающей корпоративной культуры обеспечивает внутреннюю среду, которая позволяет сотрудникам в полной мере использовать свой потенциал и активно участвовать в достижении своих целей. Руководители должны привлекать сотрудников к постановке четких организационных целей и задач. Это мотивирует сотрудников, которые могут значительно повысить их производительность и лояльность [61].

В работе предлагается, чтобы руководство ПАО «Мегафон» приняло новый подход, чтобы внедрить управление качеством на своем рабочем месте.

Вступающий в должность руководитель должен, с одной стороны, учитывать стиль руководства, используемый его начальством, а с другой стороны, выработать собственный стиль руководства, способствующий его эффективному взаимодействию с подчиненными.

Способность к какому-либо стилю руководства зависит в большой степени от личностных качеств руководителя. Однако, при желании можно развивать способность к осуществлению определенного стиля руководства. Руководителю среднего звена, только что вступившему в должность, рекомендуется стремиться к демократическому стилю руководства. Такой стиль руководства обеспечивает уважение подчиненных к новому руководителю и вызывает наименьшее число конфликтов в коллективе.

На основе вышеописанного для повышения качества бизнес-процессов в ПАО «Мегафон» изобразим блок-схему для реализации качества через руководство.

Рисунок 3 объясняет подход этого исследования в изложении потребностей руководства для более плавной реализации процесса качества. Также предлагается, чтобы другие организации приняли подход, изложенный на рисунке 3, чтобы внедрить управление качеством на своем рабочем месте. В связи с этим важно, чтобы организации понимали японское качество как можно лучше [38].

Однако, этот процесс может показаться более длительным, и внесение изменений, несомненно, является налоговым процессом, руководитель ПАО «Мегафон» должен испытывать меньшее сопротивление, когда сотрудники понимают свою роль в компании. Первоначальные затраты (временные и финансовые) должны окупиться в долгосрочной перспективе благодаря повышению качества и привлечению рабочей силы.

Определение качества внутри ПАО «Мегафон»

Изучение возможности лидера

Исследование Американской философии качества

Исследование Японской философии качества

Смесь Японской и Американской философии качества

Адаптация и придерживание эффективных стратегий лидерства

Приверженность качеству

Установление основных ценностей сотрудника

Обучение сотрудников по работе с качеством

Постоянное обучение сотрудников совершенствованию и работы с качеством

Уполномочить сотрудников вносить изменения

Привить сотрудникам основные ценности для работы с качеством

Реализация качества через лидерство

Рисунок 3 − Блок-схема для реализации качества бизнес-процессов через лидерство (предложена автором)

Следующим шагом предлагалось применение цикла Деминга для повышения эффективности БП. Ниже представлены этапы для построения этого цикла.

Этап 1. Plan. Первая цель в цикле Деминга − планировать заранее, чтобы понять, чего вы хотите достичь. Это практический и теоретический шаг.

С одной стороны, мы имеем дело с бизнес-процессами. Таким образом, у нас есть четкое намерение улучшить что-то в рамках бизнеса. Это определяет нашу конечную цель на протяжении всего расследования.

На этом этапе необходимо проверить и проанализировать, что в данный момент не так с продукцией или услугой, и как его можно улучшить. Наконец, руководитель компании и работники ПАО «Мегафон» будут надеяться, что они смогут предсказать результаты усилий по улучшению процесса.

Этап 2. Do. После того, как был согласован план, настало время принять меры. На этом этапе сотрудники будут применять все, что было рассмотрено на предыдущем этапе.

Важно помнить, что на этом этапе могут возникнуть непредвиденные проблемы. Вот почему в идеальной ситуации можно сначала попытаться включить план в небольших масштабах и в контролируемой среде.

Этап 3. Check. Это, наверное, самый важный этап цикла PDCA. Если вы хотите уточнить свой план, избежать повторяющихся ошибок и успешно применять постоянные улучшения, вам необходимо уделить достаточно внимания этапу ПРОВЕРКА.

Здесь нужно проверить выполнение плана и посмотреть, сработал ли первоначальный план. Более того, команда сможет определить проблемные части текущего процесса и устранить их в будущем. Если что-то пошло не так во время процесса, нужно проанализировать это и найти причину проблем.

Этап 4. Act. Если все кажется идеальным и команде удалось достичь первоначальных целей, тогда можно продолжить и применить свой первоначальный план.

На рисунке 4 представлен цикл Деминга, основанный на улучшении БП с помощью системы лидерства.

На рисунке 4 представлен цикл Деминга, основанный на улучшении БП с помощью системы лидерства.

Согласитесь с изменениями и улучшениями и обеспечьте целостность системы.

Понять организационный контекст. Установить стратегию и системные задачи. Определить законодательные и нормативные требования.

Планируй (Plan)

Действуй (Act)

Действуй (Do)

Изучай (Check)

Установитe политику. Сообщите политику, цели, важность системы. Предоставьте ресурсы. Распределите роли и обязанности. Способствуйте постоянному улучшению. Сохраняйте фокус на системных задачах. Убедитесь, что риски и возможности учтены.

Просмотрите производительность системы. Проверьте соответствие со стратегией и бизнес-контекстом. Ознакомьтесь с политикой.

Рисунок 4 − Цикл Деминга для улучшения БП через лидерство (составлена автором)

Необходимо добавить дополнительные или усиленные требования к руководству по сравнению с существующими стандартными требованиями к системе управления:

1. Системные цели должны быть совместимы с этой стратегией и устанавливаться на соответствующих уровнях внутри организации. Организация должна быть в состоянии продемонстрировать соответствие между целями системы и ее стратегическим направлением.

2. Убедиться в том, что они выявили значительные риски, которые могут повлиять на достижение целей системы, например, удовлетворенность потребителя в случае ISO 9001.

3. Пересмотреть подход к идентификации процессов и управлению ими и убедиться, что для этих процессов определены четкие обязанности и полномочия. Как процессы способствуют достижению целей системы должны быть четко определены. Меры должны быть установлены.

4. Внутренние каналы связи должны быть проверены на предмет их эффективности, а политика должна применяться внутри организации.

5. Процесс управления изменениями и улучшениями в организации должен быть пересмотрен, и лидер должны обеспечить сохранение эффективности системы во время улучшений и других организационных изменений. Таким образом, принципы и требования для других стандартов системы управления будут очень похожими, но с измененной направленностью, например, на управление окружающей средой или управление охраной труда и техникой безопасности [52].

Предлагается внедрить концепцию 6 сигм в ПАО «Мегафон». Six Sigma в настоящее время, по мнению многих экспертов по развитию бизнеса и повышению качества, является самой популярной методологией управления в истории. Six Sigma, безусловно, сама по себе очень большая отрасль, и Six Sigma сейчас является огромным «брендом» в мире корпоративного развития. Шесть Сигма началась в 1986 году как метод, основанный на статистике, чтобы уменьшить изменения в электронных производственных процессах в Motorola Inc. в США. Сегодня, спустя двадцать с лишним лет, Six Sigma используется в качестве всеобъемлющей методологии ведения бизнеса во всем мире, в таких разнообразных организациях, как местные органы власти, больницы, вооруженные силы, банки и многонациональные корпорации.

Основное преимущество заключается в том, что система полностью ориентирована на клиента, поэтому любой продукт, процесс или услуга, не принятые конечным потребителем, считаются дефектом с точки зрения качества. Наряду с этим он расширяет систему управления цепочками поставок, обеспечивая надлежащее планирование и сокращение времени рабочего цикла.

Главная роль руководства ПАО «Мегафон» заключается в том, чтобы создать четкое видение успеха Six Sigma и четко, последовательно и неоднократно передавать свое видение в рамках всей организации. Другими словами, лидерство должно возглавить усилия. Их основная обязанность заключается в том, чтобы цели, задачи и прогресс Six Sigma были должным образом согласованы с целями предприятия в целом. Это делается путем изменения организации таким образом, чтобы персонал, естественно, использовал Six Sigma как часть своей обычной рутины. Это требует создания новых должностей и отделов, а также модифицированных систем вознаграждения, признания, стимулирования и компенсации. Предлагается схема для совершенствования работы бизнес-процессов на основе методики DMAIC, показана на рисунке 5.

1 месяц

Процент выполненных заявок

4-5 месяцев

Неосновные

процессы

4-6 месяцев

2-3 года

Рисунок 5 − Этап внедрения 6 сигм (составлен автором)

Срок полезного использования объекта может быть продлен из-за условий для расширения и соображений будущих требований. Стоимость утилизации произойдет позже и может быть ниже. Таким образом, при планировании, проектировании и внедрении качества в проект достигается более высокий уровень качества при более низких общих затратах. Это позволяет компании ПАО «Мегафон» укрепить свои стратегические конкурентные позиции, захватить свой рынок, удовлетворить своих клиентов, остаться в бизнесе, обеспечить рабочие места.

В таблице 2 представим план-график по разработке и внедрению методологии «6 сигм» в ПАО «Мегафон».

Таблица 2 − План-график по разработке и внедрению методологии «6 сигм» в ПАО «Мегафон»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мероприятие | Ответственный за выполнение | Срок |
| Создание рабочей группы | Руководитель Hyperion | Январь 2021 г. |
| Проведение обучения по новой методике | Отдел кадров и директор по качеству | Январь-март 2021 г. |
| Обучение и сертификация сотрудников по программам «Желтый пояс», «Зеленый пояс», «Черный пояс» | Руководитель отдела отчетности и интеграции ЦК Hyperion | Март-май  2021 г. |
| Проведение оценки системы обеспечения качества работы бизнес-процессов в ПАО «Мегафон» | Руководитель ЦК Hyperion | Июнь-июль  2021 г. |
| Опросы заказчиков и клиентов о степени их удовлетворенности | Начальник коммерческого отдела | Июль-август 2021 г. |
| Анализ потребностей клиентов, персонала, поставщиков | Руководитель отдела методологии и сопровождения ЦК Hyperion | Август-октябрь 2021 г. |
| Разработка плана по контролю и анализу изменений | Директор по качеству и коммерческий директор | Ноябрь 2021 г. |
| Разработка плана по реагированию на возможные риски | Главный бухгалтер | Декабрь 2021 г. |
| Анализ мероприятий со стороны руководства | Руководитель отдела отчетности и интеграции ЦК Hyperion | Январь 2022 г. |
| Сертификация по ИСО 9001:2015 | Старший разработчик подсистем ЦК Hyperion | Февраль 2022 г. |

Шесть Сигма подталкивает организацию к поиску наименьших затрат на необходимый уровень качества, при этом качество определяется заказчиком. Бизнес должен быть «бережливым предприятием», что в словаре APICS Ассоциации управления операциями 2005 года объясняется так: «Задачи бережливого предприятия − правильно определить ценность для конечного потребителя, а также проанализировать и сфокусировать поток создания ценности таким образом, чтобы он делал все, от разработки продукта и производства до продаж и обслуживания, таким образом, чтобы действия, которые не создают ценности, были удалены и действия, которые создают ценность, выполняются в непрерывном потоке, выполняемом клиентом».

Определение процессов с добавленной стоимостью зависит от понимания клиента и того, за что клиент готов платить. Однако, хотя могут быть предприняты действия для «наклона» организации, если рабочий процесс нестабилен, производительность этого процесса будет отличаться. Такие различия будут неблагоприятно влиять на качество, стоимость, время цикла и доставку.

Планирование производства, как правило, имеет высокую модульность и компьютеризацию, поскольку надежность процесса имеет решающее значение и систематически повторяется, хотя планирование производства также должно учитывать изменения в ответ на продажи или другие меняющиеся требования и спецификации продукта. Планирование производства, как правило, является еженедельным и ежемесячным требованием, а также включает долгосрочные обязательства и соображения. Конкретные условия продаж и предсказуемость рынка и бизнеса оказывают существенное влияние на планирование производства. Волатильные рынки и непредсказуемые продажи, очевидно, затрудняют планирование производства. Затраты и бюджеты, здоровье и безопасность, экологические и другие косвенные соображения или соответствия, конечно, имеют отношение к производству, но не напрямую, и поэтому не включаются в составные части процесса.

Когда организации внедряют «Шесть сигм» в качестве программы или инициативы, часто оказывается, что они только неструктурированно добавили несколько новых инструментов в свой инструментарий посредством учебных занятий. Одним из расширений этого подхода является применение инструментов по мере необходимости для назначенных проектов. Однако важно отметить, что выбор, управление и выполнение проектов обычно не являются неотъемлемой частью организации.

Реализация программы или инициативы Six Sigma может представлять собой уникальные проблемы. Поскольку эти проекты часто создаются на низком уровне внутри организации, они могут не иметь поддержки со стороны высшего руководства, что может привести к сопротивлению со стороны других групп, затронутых инициативой. Кроме того, как правило, никто не назначен защищать проекты через организационные границы и содействовать изменениям.

По итогам диссертационного исследования:

− предложена новая классификация бизнес-процессов по их цели цепочки создания стоимости и их структурированности;

− проанализированы основные проблемы работы бизнес-процессов, которые протекают в ПАО «Мегафоны», а также предложены способы их совершенствования;

− применен цикл Деминга в телекоммуникационной компании как инструмент, включающий обязательную приверженность постоянному совершенствованию, и это может оказать положительное влияние на производительность и эффективность;

− внедрена концепция «Шесть сигм» в телекоммуникационной компании и экономически обоснована её целесообразность. Это подчеркивает наибольшую эффективность во всех характеристиках операций. Six Sigma делает упор на устранение ошибок в процессах.

**ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

Во время подготовки диссертации автором были опубликованы следующие научные статьи:

1. Пальчиков Ф.В. Пути повышения эффективности лидерства в рабочем коллективе на качество бизнес-процессов ПАО «Мегафон». Modern Science [Text]: scientific publications journal. – № 6 Vol. I (June) // Scientific-information publishing center «Strategic Studies Institute»; Editor-in-chief – A.N. Zotin. – Moscow, 2020. − с. 166-170.
2. Пальчиков Ф.П. Влияние принципа лидерства на качество управления в ΠΑΟ «Мегафон». Modern Science [Text]: scientific publications journal. – № 6 Vol. I (June) // Scientific-information publishing center «Strategic Studies Institute»; Editor-in-chief – A.N. Zotin. – Moscow, 2020. − с. 161-166.