МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Факультет экономический**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

д-р экон. наук, проф.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_И.В. Шевченко

(подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2020 г.

Руководитель ООП

д-р экон. наук, проф.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_Ж.Д. Дармилова

(подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2020 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

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

Работу выполнил \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Ф.В. Пальчиков

Направление подготовки 27.04.02 Управление качеством

Программа (профиль) Управление производственными

и бизнес-процессами

Научный руководитель

канд. экон. наук, доцент\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Т.Е. Иванова

Нормоконтролер

канд. экон. наук, ст. преп.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_В.О. Покуль

Краснодар

2020

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Введение…………………………………………………………………………………………………………........ | | | | 3 |
| 1 | Теоретические вопросы бизнес-процессов в системе менеджмента качества……….……..…………………………………….……………………………………………………… | | | 8 |
|  | 1.1 | Сущность, роль и классификация бизнес-процессов в системе менеджмента предприятия…………..………………………………………………………. | | 8 |
|  | 1.2 | Положения и принципы управления бизнес-процессами на предприятии …………………………………...…………………………………………………… | | 18 |
|  | 1.3 | Подходы к оценке результативности бизнес-процессов на предприятии ………………………………………………………………………………………... | | 24 |
| 2 | Анализ организации и управления бизнес-процессов в ПАО «Мегафон»……….…………………................................................................................................................. | | | 30 |
|  | 2.1 | Общая характеристика деятельности предприятия....................................................................................................................................... | | 30 |
|  | 2.2 | Оценка эффективности системы управления бизнес-процессами в ПАО «Мегафон»…..……………………...................................................................................... | | 36 |
| 3 | Пути совершенствования качества бизнес-процессов на основе системы лидерства в ПАО «Мегафон» …………….……..…………………………………………………. | | | 43 |
|  | 3.1 | | Направления совершенствования качества бизнес-процессов на предприятии ………………………………………………...……….……………………………. | 43 |
|  | 3.2 | | Алгоритм разработки мероприятий по повышению качества бизнес-процессов в ПАО «Мегафон».……………………………………………………………... | 48 |
|  | 3.3 | | Экономическое обоснование внедрения концепции «6 сигм»………………………………………………………………………………………………….... | 67 |
| Заключение……………………………………………………………………………………………………............ | | | | 77 |
| Список использованных источников…………......................................................................................... | | | | 80 |

**ВВЕДЕНИЕ**

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.

По теме диссертационного исследования 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.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников. Работа содержит 11 рисунков и 4 таблицы.

**1 Теоретические вопросы бизнес-процессов в системе менеджмента качества**

**1.1 Сущность, роль и классификация бизнес-процессов в системе менеджмента предприятия**

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].

Управление бизнес-процессами на предприятии − это подход к управлению, направленный на оптимизацию способов выполнения бизнес-процессов в организациях. Бизнес-процессы должны основываться на том, как ведется деловая активность в компании, которая должна выживать, чтобы выжить. Давенпорт определяет бизнес-процесс как структурированный, измеряемый набор действий, предназначенных для получения определенного результата для конкретного клиента или рынка. Это подразумевает сильный акцент на том, как выполняется работа в организации, в отличие от акцента продукта на том, что сделано. Таким образом, процесс − это конкретное упорядочение рабочих действий во времени и пространстве с началом и концом и четко определенными входами и выходами: структура для действия. Процессный подход подразумевает принятие точки зрения клиента. Процессы − это структура, с помощью которой организация делает то, что необходимо для создания ценности для своих клиентов. Бизнес-процесс − это полный, динамически скоординированный набор действий или логически связанных задач, которые должны выполняться для обеспечения ценности для клиентов или для достижения других стратегических целей. Основная цель управления бизнес процессами заключается в приведении процессов в соответствие с целями организации. Каждый процесс должен быть настроен таким образом, чтобы результаты процесса приводили к достижению бизнес целей [26].

В зависимости от признака классификации бизнес процессы разделяются по видам. Управление бизнес процессами распространяется на все из них.

Существует три типа бизнес-процессов:

− управление: бизнес-процессы, управляющие функционированием системы. Корпоративное управление или стратегическое управление могут быть примерами этого типа. Временной трекер может иметь вспомогательную функцию в управлении бизнес-процессами.

− операционные: бизнес-процессы, которые обеспечивают основной бизнес компании и составляют основной поток доходов. Временной трекер действует как контроллер этого процесса. Производство, маркетинг и продажи являются примерами действующих бизнес-процессов.

− поддержка: бизнес-процессы, которые служат основному бизнесу. Например, бухгалтерия, управление персоналом, техническая поддержка. Временной трекер является ключевым инструментом для управления персоналом. Кроме того, программное обеспечение для отслеживания времени может быть интегрировано с бухгалтерским программным обеспечением и службой технической поддержки для оптимизации бизнес-процессов компании. [32].

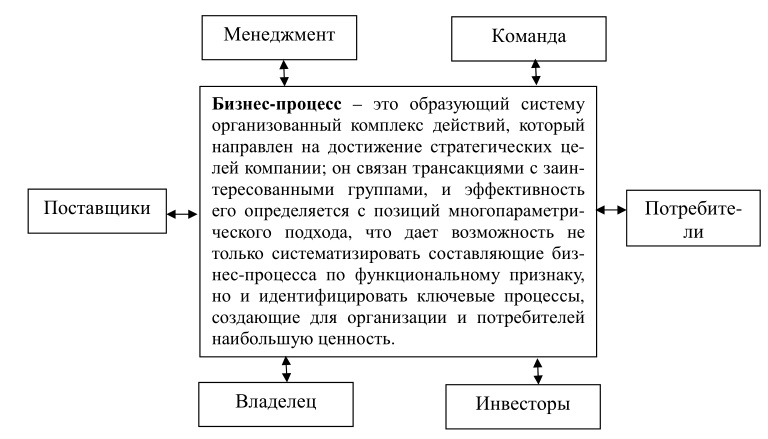
Бизнес-процесс может быть структурирован на несколько процессов, которые направлены на обеспечение основного бизнес-процесса. Бизнес-процессы должны быть построены таким образом, чтобы сделать стоимость для клиентов и исключить ненужные действия. Каждый бизнес-процесс должен иметь менеджера, который будет отвечать за его эффективность. Менеджер может обеспечить мониторинг бизнес-процесса с помощью временного трекера. Помимо типов бизнес-процессов существует их классификация. Обычно требуется для правильного описания бизнес-процессов компании [3]. 

Рисунок 1 − Взаимосвязи процесса и заинтересованных сторон

Это значит, правильнее будет идентифицировать бизнес-процесс, определив требования заинтересованных групп, при участии которых осуществляются производство продуктов и услуг, а также поддержка и возможность их распространения. Эта взаимосвязь показана на рисунке 1.

Ряд определений (М. Хаммер, Д. Чампи, Т. Давенпорт, Е. Ойхман и Э. Попов) ассоциируют бизнес-процесс со всей совокупностью действий, заканчивающихся созданием продуктов и услуг. В этой связи целесообразно обратиться к понятию «сквозной бизнес-процесс». Сквозной бизнес-процесс – это процесс, выполняемый командой, которая несет полную ответственность за продукт от разработки концепции до выхода на рынок. Таким образом, запросы потребителей каждого продукта полностью удовлетворяются внутри того, что называется «бизнес-процесс «от начала до конца». Для идентификации сквозных бизнес-процессов могут быть использованы следующие критерии:

– стратегическое значение;

– ориентация на внешних клиентов и непосредственная связь с рынком поставщиков и потребителей;

– непосредственная связь с основными компетенциями;

– создание воспринимаемой клиентами ценности;

– сложность имитации со стороны конкурентов [9].

Моделирование бизнес-процессов нацелено на сбор различной информации о том, как работает бизнес, и предоставление этой информации широкому кругу заинтересованных сторон. Это означает, что процессы, отображаемые в BPMN, должны быть легко понятными для всей организационной иерархии. Поэтому BPMN предназначен для охвата широкого спектра использования в его обозначениях и позволяет моделировать сквозные бизнес-процессы.

Целью управления бизнес-процессами является повышение эффективности и результативности организационных процессов за счет совершенствования и инноваций. Таким образом, можно сказать, что бизнес-процессы представляют собой последовательности взаимосвязанных действий, которые обычно выполняются в организациях. Подход описания организаций с точки зрения бизнес-процессов не только помогает организациям более чутко реагировать на изменения в окружающей среде, но также помогает им преодолевать проблемы, связанные с функциональной дифференциацией. Важнейшим условием реализации представляемой модели бизнеса является новая организационная культура. Культурная переориентация, неизбежная при освоении процессного подхода, означает переход с индивидуальной работы на командную, с руководителей на лидеров, от конкуренции к партнерству, от организации к самоорганизации и т. д. Это сложный, но обязательный процесс. Необходимость изменения мышления персонала потребует увеличения расходов на образование и тренинги [38].

Нередко корпоративная культура развивается естественным образом, когда служащие компании воспроизводят манеры и особенности поведения руководителя. «Лидерство» – это двигатель, приводящий в движение системные факторы и направляющий компанию через процессы к осуществлению ее миссии в модели Т. Конти, которая изображена на рисунке 2.

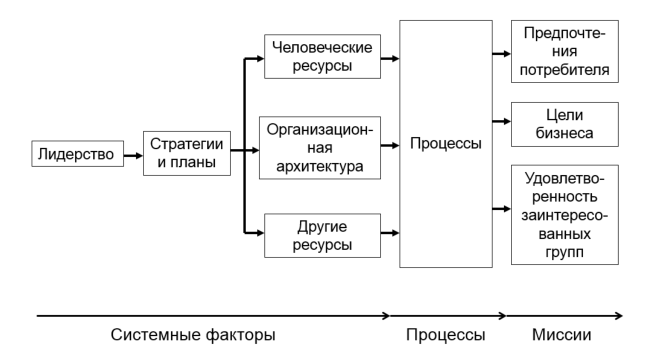


Рисунок 2 − Модель Т. Конти [45]

Связи между результатами и процессам прямые, а между результатами и системными факторами – косвенные, через процессы.

В этом, по мнению Т. Конти, состоит существенное назначение модели: стать средством непрерывного обучения, помогающим персоналу компании углублять свое понимание причинно-следственных связей между системными факторами, процессами и целями/результатами. Бизнес-модель, направленная на улучшение деятельности, приобретает четкую форму в том случае, если каждая категория идентифицирована с конкретными характеристиками отдельной компании.

Бизнес-процессы делят на основные, сопутствующие, вспомогательные, обеспечивающие, процессы управление и процессы развития, схема классификации бизнес-процессов (БП) показана на рисунке 3.

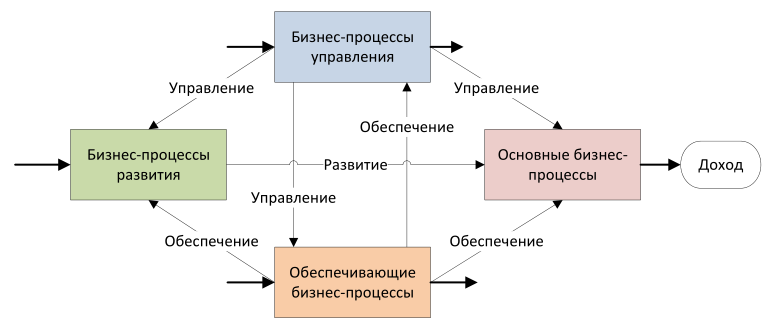


Рисунок 3 − Связь основных, обеспечивающих бизнес-процессов

и бизнес-процессов развития и управления

До настоящего времени существует несколько классификаций бизнес-процессов, которые, однако, имеют много сходных характеристик. Автор предлагает классифицировать процессы по их цели цепочки создания стоимости и структурированности процессов следующим образом:

− основные процессы имеют ключевое значение для основных бизнес-операций и напрямую связаны с обслуживанием внешних клиентов. Обычно они являются основными видами деятельности в цепочке создания стоимости;

− процессы поддержки часто имеют внутренних клиентов и состоят из вспомогательных действий основных процессов. Обычно они являются административной, вторичной деятельностью цепочки создания стоимости;

− процессы бизнес-сети выходят за пределы организации, включая поставщиков, клиентов и союзников;

− процессы управления − это процессы, посредством которых компания планирует, организует и контролирует ресурсы. Управление бизнес-процессами поддерживает бизнес-процессы с использованием методов, методов и программного обеспечения для проектирования, введения в действие, контроля и анализа операционных процессов с участием людей, организации, приложений, документов и других источников информации. Бизнес-процесс состоит из ряда действий, которые выполняются в координации в организационной и технической среде.

Моделирование стратегий поддерживается в BPM Suite с использованием моделей стратегий. Например, получение статуса лидера в онлайн-торговле в Великобритании может быть стратегическим намерением организации. Эти бизнес-стратегии далее разлагаются на набор целей, которые, если они будут выполнены, помогут реализовать стратегию [22].

Классификация процессов по видам на основные и вспомогательные достаточно условна и не является разделением их на главные и второстепенные.

Хотя вспомогательные процессы к созданию ценности в большинстве случаев имеют лишь опосредованное отношение, могут возникнуть варианты и иного их развития и показаны на рисунке 4.

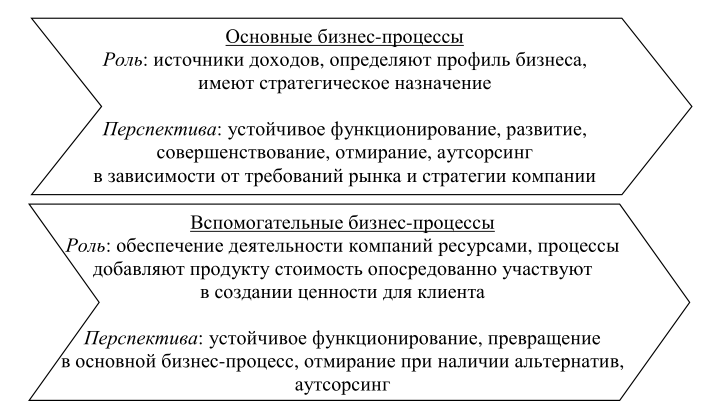


Рисунок 4 − Варианты развития бизнес-процессов

Бизнес-процесс также может быть классифицирован на основе его типа и степени требований к автоматизации. В мире BPM процессы могут быть классифицированы как ориентированные на человека процессы, которые в основном требуют вмешательства человека, чтобы процесс переходил из одного состояния в другое. Примером такого процесса может быть процесс страхования в страховой компании, когда страховщик должен собрать информацию о клиенте, прежде чем принимать решение о страховом покрытии и страховых взносах. Точно так же могут быть процессы, которые более автоматизированы, скажем, процесс финансовой торговли, где торговые расчеты между сторонами могут быть автоматизированы путем интеграции нескольких систем для обеспечения минимального вмешательства человека. Процессы также могут быть классифицированы в соответствии с некоторыми другими факторами, такими как-то, насколько процесс ориентирован на документы или требует ли процесс специального управления делами. Категоризация процесса таким образом обычно выполняется во время инициирования проекта BPM, поскольку выбор технологической платформы будет зависеть от типов процессов (поставщики технологий все еще консолидируют свои предложения, чтобы охватить все аспекты автоматизации процессов).

Как правило, объем бизнес-процесса может быть ограничен организацией. Это называется частным бизнес-процессом. Бизнес-процесс также может быть процессом совместной работы, который предполагает взаимодействие с внешними сторонами, такими как клиенты, поставщики, партнеры и так далее. Это называется публичным процессом.

В случае частных процессов задача состоит в том, чтобы наметить операционные процессы для улучшения и внедрения процессов. Примерами частных процессов являются процесс оценки работы сотрудников, процесс заказа или процесс аренды автомобиля. Частные процессы могут быть исполняемыми или неисполняемыми.

Существует большое разнообразие методов графического описания процессов. Каждый из них имеет свои преимущества и недостатки, обусловленные сферой применения и целями моделирования, но ни один из них не дает полной картины процесса, поэтому, как правило, возникает необходимость выбора группы методов, обеспечивающих достижение целей моделирования [1]. При этом отдельные методы, обладая самостоятельным значением, могут быть одним из этапов построения более сложных моделей. Критериями выбора методов графического описания процессов являются:

− единое и универсальное представление информации в инструменте моделирования;

− меньшая сложность и большая обозримость моделей процессов;

− согласованность и возможность анализа.

Специалисты выделяют две распространенные типовые методики графического описания бизнес-процессов. Первый способ связан с представлением процессов как алгоритмов выполнения работ, например, в виде блок-схем (состояние входа – преобразование – состояние выхода) [17].

Другой способ связан с представлением процесса как потока объектов (поток на входе – преобразование – поток на выходе): на входе – ресурсы (информационные, материальные, финансовые и т. д.), на выходе – продукты или услуги. Какова прикладная задача, таковы степень и методика детализации процессов [18, 20].

На рисунке 5 на верхнем уровне показаны четыре процесса, связанные в последовательную цепочку. Согласно рисунку 5 на примере процесса 3 демонстрируется как эта цепочка декомпозируется, что предполагает переход от одного процесса к описанию подпроцессов, его составляющих. Каждый из этих подпроцессов может также подвергнуться декомпозиции на операции и действия. Причем видно, что подпроцессы 3.1 и 3.4 распадаются не на последовательные, а на параллельные операции. Описанная декомпозиция процессов и называется их алгоритмизацией. Доведение описания до алгоритма означает, что степень его подробности становится настолько детальной, что простое следование алгоритму позволяет исполнить процесс от начала до конца [26].

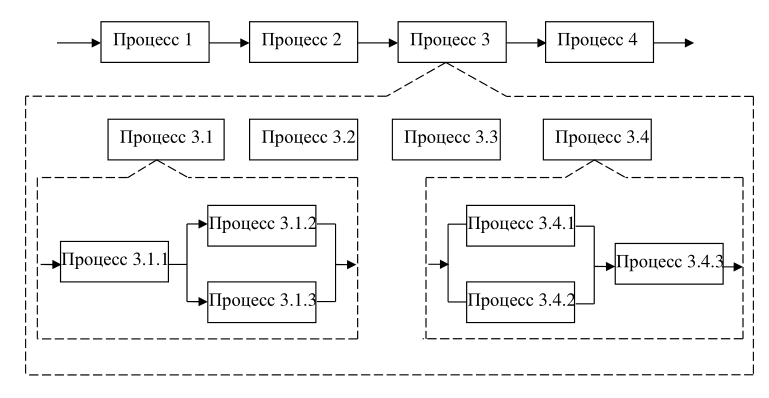


Рисунок 5 − Декомпозиция бизнес-процессов

При описании процессов важно различать настоящее и будущее, т. е. моделирование, которое осуществляется в компании, может быть сфокусировано на описании модели «как есть» и на описании модели «как должно быть». В первом случае при описании алгоритмов включенные в них процессы должны отражать действия конкретных людей и их решения. Описывать следует только те операции, которые действительно выполняются, а не те, которые должны выполняться. Если же описывается желаемая модель действий, тогда ей сразу должен быть присвоен статус «как должно быть» [21].

Одна из самых сложных управленческих попыток в настоящее время, несомненно, является попыткой создать бизнес-модель, которая наилучшим образом интегрирует организационную позицию, внешнюю адаптацию и интегральную интеграцию. Этот управленческий процесс является логическим продолжением моделирования конкурентного преимущества определенного предприятия таким образом, чтобы организационное обучение наилучшим образом интегрировало использованные, а не общие организационные знания; гибкость организационных систем будет определять потенциал поведенческих процессов, а изменения, ориентированные на инновации, позволят стратегически позиционировать существующую и потенциальную конкуренцию. Бис подчеркивает, что теперь можно добиться постоянного конкурентного преимущества путем создания бизнес-моделей на предприятиях [4].

**1.2 Положения и принципы управления бизнес-процессами на предприятии**

Первым шагом анализа бизнес-процессов является выбор наиболее приоритетных, первоочередная оптимизация которых даст наибольший результат. Для решения этой задачи используют следующие критерии приоритезации:

– важность бизнес-процесса;

– проблемность бизнес-процесса;

– возможность и стоимость проведения изменений бизнес-процесса.

Первый критерий – это важность процесса, характеризующая степень его вклада в достижение стратегических целей компании. Для оптимизации деятельности предприятия в первую очередь нужно выбрать наиболее важные бизнес-процессы, потому что именно их улучшение даст наибольший результат.

Второй критерий – степень проблемности процесса. Если бизнес-процесс является важным, но в то же время его показатели находятся на приемлемом уровне, то в большинстве случаев необходимости в его приоритетной оптимизации нет. Следует отметить, что степень проблемности бизнес-процессов целесообразно оценивать не как просто разрыв между желаемым и действительным (согласно классическому определению проблемы), а как разницу между ключевым показателями, определяющими конкурентоспособность компании ее основных конкурентов на рынке [34].

Критерии важности и проблемности процесса характеризуют результат, который будет получен на выходе после оптимизации. То есть они характеризуют доходную часть мероприятий по улучшению процесса. Помимо доходной части при выборе приоритетных бизнес-процессов следует рассмотреть и затраты, сопряженные с этими действиями. Таким образом, согласно третьему критерию нужно в первую очередь выбрать те процессы, улучшения которых можно провести с наименьшими затратами [24].

Причем помимо финансовых затрат важно оценить и нефинансовые потери. Таковыми являются моральные «затраты», сопутствующие проведению изменений, «затраты», ведущие к возможному ухудшению психологического климата в организации и т. д. То есть в данном случае рассматриваются все негативные последствия, которые могут возникнуть при оптимизации процесса [5].

Система управления бизнес-процессами (СУБП) является подсистемой системы управления организацией в целом. Как правило, при выделении СУБП в отдельное направление менеджмента перед СУБП ставят две основные цели:

1) обеспечить конкурентоспособность бизнес-процессов;

2) обеспечить бесперебойную работу бизнес-процессов.

Для достижения первой цели СУБП должна решать задачи перспективного совершенствования бизнес-процессов и развития средств совершенствования бизнес-процессов.

Для достижения второй цели СУБП должна быть направлена на поддержание текущего функционирования бизнес-процессов и адаптацию бизнес-процессов к изменениям внешней и внутренней среды организации. Естественно, в данном случае также необходимо решать задачу развития средств поддержания и адаптации.

Чтобы понять, каким образом СУБП решает поставленные задачи, вспомним, что объект управления — СБП — имеет две грани: шаблон СБП и экземпляр СБП. Шаблон СБП, как обычно, представляет собой модель используемой СБП, а экземпляр СБП — реальную СБП, управление которой осуществляет владелец СБП.

Наличие у объекта управления двух граней — шаблона и экземпляра — дает возможность владельцу СБП управлять объектом по двум направлениям: с целью внесения изменений в шаблон СБП и с целью изменения параметров экземпляра СБП. Первое направление владелец СБП может использовать для перспективного совершенствования бизнес-процессов и адаптации бизнес-процессов к изменениям внешней и внутренней среды, а второе — для текущего управления бизнес-процессами в штатном режиме [8].

Важнейшим элементом системы управления процессами являются показатели оценки деятельности процесса. Система показателей эффективности процессов и организации может складываться из трех основных потоков информации:

1) информация о качестве продукции или услуг, степени ее соответствия установленным и прогнозируемым требованиям клиента («Какой результат получен?»);

2) информации о качестве процесса, его эффективности и ресурсоемкости («Какой ценой получен результат?»);

3) информации о степени удовлетворенности клиента, возможности и выполнимости его возможных требований («Насколько доволен клиент тем, что он получил?») [33].

Классифицируя показатели процесса в зависимости от того, какая информация должна быть получена и использована для принятия управленческих решений и по каким направлениям эта информация может быть сгруппирована, можно составить матрицу, представленную в виде таблицы 1.

Как показывает опыт, при разработке системы показателей лучше избегать сложных, трудноизмеримых показателей. При этом важно, чтобы выбранная система показателей должна быть:

а) достаточно полной, чтобы адекватно оценивать результаты процессов и процедур;

б) ее стоимость должна быть адекватна ценности информации;

в) достаточно наглядной и простой для анализа и сопоставления информации.

Показателями процесса являются отчетные показатели о деятельности организации, которые обычно предоставляются на совет акционеров [9].

Таблица 1 − Взаимосвязь показателей процесса и информации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Стоимостные показатели процесса | Временные показатели процесса | Показатели качества процесса |
| Показатели процесса | Суммарные затраты на объем производства. Стоимость заявки на  одну партию продукции. Стоимость  поставки для одного поставщика.  Стоимость брака,  остатков. Доход на  акцию. Прибыль.  Выручка. | Длительность цикла  обработки заявки  клиента; время на  отгрузку; число  дней от поставки до  окончательного оприходования товара; длительность периода инвентаризации | Число сотрудников. Процент несоответствующей  продукции. Число изменений в заявках поставщиков. Число предпочтительных и сертифицированных  поставщиков. Эффективность труда. Процент использования мощностей.  Процент невостребованных мощностей. |
| Показатели продукта процесса | Цена продукта; затраты на разработку новых продуктов; | Срок годности | Технические параметры  продукта. Доля новых продуктов в общей реализации. Соответствие нового  продукта потребностям  рынка. Процент продукции  без доработок. Процент  выполненных заказов.  Процент заказов, отгруженных полностью.  Процент заказов, отгруженных вовремя. |
| Показатели удовлетворенности процесса | Рост объема продаж по одному  клиенту; Потерянные заказы в стоимостном выражении. | Длительность использования продукта; Время доставки, приемлемое  для потребителя. | Число жалоб. Количество  отказов от заказа. Число  клиентов. Число заявок на  новые продукты. Число  новых клиентов. Число аннулированных запросов. |

Выделение процессов и подпроцессов, совпадающих с функциональной структурой предприятия, позволяет избежать дополнительного комплекта документов. Чаще всего говорят о следующем перечне необходимых для процессного управления организации документов:

1. Положение по управлению. Основное положение по созданию на предприятии процессной системы управления. Включает в себя классификацию БП; описание функциональной и организационной структуры; состав и содержание документов управления; перечень задач управления и варианты их распределения между должностными лицами и органами управления; распределение полномочий в части принятия управленческих решений и в части формирования отчетности; систему показателей эффективности процессов, систему управленческого учета; методику определения стоимости бизнес-процессов и формирования отчетов.

2. Положение по документообороту. Схемы движения документов и их описание; табель документов; альбом форм документов.

3. Положения о подразделениях.

4. Должностные инструкции [23].

Типовой алгоритм работы при налаживании документооборота можно описать следующим образом:

1) комплексное обследование предприятия (сбор информации);

2) разработка (построение) моделей деятельности (бизнес-процессов) «как есть»;

3) согласование построенных моделей, сбор недостающей информации, документов и данных;

4) разработка моделей процедур документооборота;

5) разработка положения по документообороту: спецификация документооборота (код документа, название, классификация документа, операции, выполняемые над документом, откуда поступает, куда отправляется, частота выполнения операций над документом);

6) разработка альбома форм документов;

7) разработка положений о подразделениях;

8) разработка должностных инструкций.

Существует общепризнанный набор функций, относящихся к бизнес-процессам. Таким образом, бизнес-процесс демонстрирует следующие характеристики:

− в бизнес-процессе четко определены продукты и клиенты;

− бизнес-процесс имеет цели, т.е. он предназначен для достижения определенных бизнес-целей, направленных на создание ценности для клиентов;

− бизнес-процесс включает в себя несколько действий, которые в совокупности достигают определенных целей бизнес-процесса и создают ценность для клиентов;

− бизнес-процесс пересекает функциональные/организационные границы; это касается сотрудничества между организационными субъектами, которые способствуют (или сдерживают) достижению бизнес-целей [22].

Учитывая эти характеристики, необходимо сделать два замечания. Во-первых, в бизнес-процессах участвует много разных заинтересованных сторон. Люди находятся под сильным влиянием окружающих их систем, и любое изменение в бизнес-процессах неизбежно приведет к тому, что такие заинтересованные стороны системы будут учитывать влияние новых проектов на рабочие методы, на добавленную стоимость, предлагаемую новыми процессами, на затраты, связанные с эксплуатацией. бизнес с новыми процессами и, в более общем плане, о том, насколько хорошо новые процессы соответствуют своим государственным целям качества. Подходы, используемые для взаимодействия с заинтересованными сторонами, включают совместное управление требованиями, сценарии, визуализация, использование предметной области, использование показателей и модель трансформации [49].

Карты бизнес-процессов, также известные как технологические схемы или блок-схемы, стали довольно популярными в последние годы. Их можно использовать в любом бизнесе, чтобы продемонстрировать все этапы процесса. Карта процесса отображает задачи процесса, решения, которые должны быть приняты, и взаимосвязи между всеми элементами процесса. Все действия, элементы и отношения показаны с помощью графических символов: фигур, стрелок и линий.

Метрики производительности процесса, также называемые KPI (ключевые показатели эффективности), фокусируются на том, как задача выполняется путем измерения производительности и достижения отдельных целей.

Этот показатель должен измеряться соотношением (обычно представленным числом), которое отображает ход процесса в целом или частично.

Метрики эффективности стратегического процесса служат для того, чтобы показать, достигает ли организация целей, поставленных высшим руководством, так называемых стратегических целей. Широко используемым инструментом для определения этих целей является сбалансированная система показателей.

В результате получится описание бизнес-процесса, выполняемого функциональным подразделением. Дополнив положения о подразделении матрицей ответственности за функции (подпроцессы), можно распределить ответственность за их выполнение среди сотрудников или владельцев подпроцессов. Затем эти функции переносятся в должностные инструкции сотрудников (владельцев подпроцессов) в той же формулировке, что была записана в матрице ответственности подразделения (процесса). Таким образом, должностные инструкции тоже становятся работающим документом [43].

**1.3 Подходы к оценке результативности бизнес-процессов на предприятии**

Сегодня новые бизнес-силы требуют от предприятий принятия соответствующих методов для понимания поведения бизнес-системы и ее влияния на развитие информационных систем, поддерживающих ее работу. Быстрые организационные изменения, интенсивность знаний о товарах и услугах, расширение масштабов организации и информационные технологии усилили организационные потребности в таких методах.

Первым шагом для определения важности бизнес-процессов является определение критических факторов успеха организации — КФУ.

КФУ представляют собой наиболее важные стратегические цели предприятия (в количестве от 5 до 9), формируемые на основе его миссии. Это те факторы, которым компания должна уделять особое внимание, т. к. именно они определяют успех или провал компании на рынке, ее конкурентные возможности, непосредственно влияющие на прибыльность [41].

В общем случае КФУ должны отвечать следующим критериям:

– являются самыми важные целями предприятия.

– как правило, начинаются со слов «мы должны …», например: «Мы должны иметь самую высокую скорость доставки среди предприятий нашей отрасли».

– представляют комбинацию тактических и стратегических факторов.

– являются тем, что должна сделать организация, чтобы выполнить свою миссию. При этом каждый фактор, включенный в список, необходим для достижения миссии компании, а все вместе факторы должны быть достаточны для ее достижения [14].

Вторым шагом определения степени важности бизнес-процессов является, их сопоставление с критическими факторами успеха [40]. Здесь существует два подхода:

1. «Снизу-вверх» или «от процессов к КФУ». Определяется, какие КФУ поддерживает тот или иной процесс.

2. «Сверху-вниз» или «от КФУ к процессам». Для каждого КФУ определяются бизнес-процессы, их поддерживающие. Второй проход помогает выявить процессы, которых в компании на данный момент не существует, но для реализации стратегии они необходимы.

В рамках второго подхода для каждого КФУ необходимо задать три взаимодополняющих вопроса:

– Какие бизнес-процессы должны быть выполнены особенно хорошо, чтобы мы были уверены в достижении конкретного КФУ?

– Какие бизнес-процессы оказывают основное воздействие на конкретный КФУ?

– Какие бизнес-процессы не только имеют отношение к конкретному КФУ, но и важны для него?

Для наглядного оформления результатов второго шага по оценке важности бизнес-процессов используют матрицу сопоставления, столбцы которой соответствуют сформулированным критическим фактором успеха, а строчки выделенным бизнес-процессам, показанные в таблице 2.

Таблица 2 − Матрица сопоставления бизнес-процессов и КФУ

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Бизнес-процессы | Критерии фактора успеха | | | | | | | Важность  (количество КФУ) |
| КФУ-1 | КФУ-2 | КФУ-3 | КФУ-4 | КФУ-5 | КФУ-6 | КФУ-7 |
| БП-1 |  |  | х |  |  | х |  | 2 |
| БП-2 | х | х |  | х |  | х |  | 4 |
| БП-3 | х | х | х |  |  | х | х | 5 |
| БП-4 |  | х | х | х |  |  |  | 3 |
| БП-5 |  | х | х | х | х | х | х | 6 |
| БП-6 | х |  |  |  |  | х | х | 3 |
| БП-7 |  |  | х | х | х | х |  | 4 |
| БП-8 | х | х |  |  | х | х | х | 5 |
| БП-9 |  |  | х |  | х |  |  | 2 |
| БП-10 |  | х |  |  |  | х |  | 2 |

Если какой-либо бизнес-процесс поддерживает определенный КФУ, то в клетке матрицы, лежащей на пересечении соответствующего столбца и строчки, ставят отметку. Максимальное количество отметок, соответствующее определенному бизнес-процессу, и, следовательно, максимальная степень важности процесса может быть от 0 до 7 (по количеству КФУ).

Например, в таблице 2 показано, что бизнес-процесс БП-8 поддерживает

пять КФУ: КФУ-1, КФУ-2, КФУ-5, КФУ-6, КФУ-7. Соответственно, степень его важности составляет 5 ед.

В некоторых случаях целесообразно применять более тонкий метод для оценки степени важности бизнес-процессов. В данном методе каждому КФУ присваивается весовой коэффициент от 0 до 1, характеризующий его важность. При этом каждое соответствие бизнес-процесса и критического фактора успеха в зависимости от своей силы оценивается тоже по шкале от 0 до 1. В результате степень важности каждого бизнес-процесса рассчитается как сумма сил соответствий бизнес-процесса всем критическими факторам успеха с учетом их веса [39].

Следующим шагом выбора приоритетных бизнес-процессов является оценка степени их проблемности. Для этого нужно оценить по пятибалльной шкале все бизнес-процессы на предмет соответствия их текущего состояния желаемому, а также конкурентной ситуации в отрасли. Значение 1 присваивается самым результативным и эффективным процессам, в которых отсутствуют проблемы, и текущее состояние которых соответствует желаемому. Значение 5 присваивается процессам в неудовлетворительном состоянии, в которых имеется много проблем, и разрыв между желаемым и текущим состоянием данных бизнес-процессов является наибольшим среди рассматриваемой совокупности.

Другим распространенным методом оценки эффективности бизнес-процессов является метод анализа затрат на процессы ABC, который включает планирование и расчет стоимости бизнес-процесса на основе определения и подготовки затрат на действия, обеспечивающие этот процесс. Метод ABC является эффективным способом оценки использования ресурсов и процессов и может использоваться отдельно от комплексной оценки качественных и количественных показателей.

Однако существенным недостатком этого подхода является то, что процесс обычно реализуется в нескольких разных подразделениях, поэтому получение информации о потраченных доходах и ресурсах для каждого из них является сложной задачей.

Наиболее широкой группой показателей бизнес-процессов являются показатели качества. Важно подчеркнуть, что качество процессов можно измерить с помощью количественных показателей. Если показатели времени и стоимости универсальны для различных процессов, то показатели качества достаточно специфичны, и для каждого бизнес-процесса они индивидуальны. Например, качество производственных бизнес-процессов может измеряться как процент брака. Качество складских бизнес-процессов может измеряться, как процент пересортицы или ошибок при формировании заказов [37].

Качество бизнес-процессов продаж может измеряться такими показателями, как процент рекламаций, процент повторных клиентов, степень удовлетворенности клиентов и т. д.

В последнее время стал активно использоваться такой показатель, как степень фрагментации бизнес-процесса. Данный показатель является универсальным, может использоваться для измерения любых процессов и характеризует организационную сложность бизнес-процесса, определяемую количеством различных структурных подразделений и сотрудников компании, участвующих в нем.

Степень фрагментарности является причиной и определяет степень проблемности, результативность, стоимость, время и качество бизнес-процесса [4].

В настоящее время методика оценки эффективности бизнес-процессов, сформированных для определения ключевых показателей эффективности, получила широкое распространение. Поэтому в этой области одним из наиболее распространенных методов оценки бизнес-процесса является KPI (ключевой показатель эффективности), который состоит из набора показателей, которые помогают определить степень успеха в результате реализации бизнес-процесса или уровень достижения поставленных целей.

**2 Анализ организации и управления бизнес-процессов в ПАО «Мегафон»**

**2.1 Общая характеристика деятельности предприятия**

Публичное акционерное общество «Мегафон» – компания интегрированных цифровых коммуникаций, занимающая ведущие позиции на телекоммуникационном рынке в России и мире. История компании "Мегафон" началась 17 июня 1993 года – в этот день была создана компания "Северо-Западный GSM". В неё были вложены инвестиции из Финляндии, Швеции и Норвегии, а фирма Nokia предоставила необходимое оборудование.

На сегодняшний момент компания и её дочерние предприятия оказывают услуги во всех регионах России, в республиках Абхазия, Южная Осетия и Таджикистан. По итогам 2019 года общая абонентская база насчитывала более 80 миллионов человек.

Акции компании торгуются на бирже в Москве и Лондоне с 2012 года, в июне 2014 г. ценные бумаги «Мегафона» внесены в высший котировальный список Московской биржи. «Мегафон» – одна из компаний с самым высоким кредитным рейтингом, как в российской телекоммуникационной отрасли, так и в России в целом.

Основными акционерами компании «Мегафон» являются компании группы USM Holdings Limited (около 56,32 процентов) и компании группы Газпромбанк (около 18,79 процента). Остальные акции принадлежат 100%-ному дочернему обществу Компании (3,92 процента); акции, находящиеся в свободном обращении на публичном рынке, составляют приблизительно 20,97 процентов от общего количества размещённых акций.

За более чем 20 лет работы на российском рынке Мегафон прошёл колоссальный путь от небольшого регионального оператора связи до одного из крупнейших в России и абсолютного лидера на сегодняшний день в области мобильной передачи данных. На сегодняшний день компания является лидером в области мобильной передачи данных. Достичь таких высоких результатов помогла устойчивая бизнес-модель и чёткая стратегия, которая обеспечила высокую конкурентоспособность и стабильное создание стоимости для акционеров. На каждом этапе своей истории Мегафон шёл по пути умного роста и внедрения инновационных технологий – будь то в технологических решениях, маркетинге, организации внутренних процессов или работе с абонентами.

Эффективность работы организации существенно зависит от организационной структуры управления. Организационная структура управления ПАО «Мегафон» является линейной. Основой линейной организационной структуры является принцип единства распределения поручений. На данном принципе осуществляется управление в ПАО «Мегафон», то есть право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция. В общем виде организационно-управленческая структура предприятия представлена на рисунке 6.

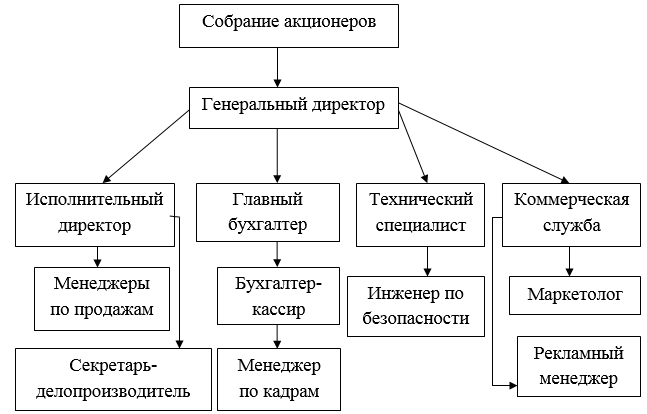


Рисунок 6 − Организационно-управленческая структура ПАО «Мегафон»

Высший орган управления «Мегафон» представляет Общее собрание акционеров. Советом директоров определяется стратегия развития компании и осуществляется общее руководство. В компетенцию Совета директоров входят вопросы общего управления «Мегафоном», исключая те, которые принадлежат Общему собранию акционеров.

В компании хорошо устроен демократический стиль управления (лидерства). Его суть заключается в том, что лидер является таким же участником рабочего процесса, он не отделяется от подчиненных и никогда не ставит себя выше их. Он на своем примере показывает, как нужно работать, и он является тем более авторитетнее. Он не пытается использовать "кнут" и устрашать подчиненных. Он компетентен, потому что сам постоянно сталкивается с бизнес-процессами, он активен, он больше друг, чем начальник.

Его задача − поддержать в коллективе дружный и позитивный настрой и создать наполовину неформальную обстановку. Он дает большую свободу для подчиненных, происходит децентрализация полномочий.

Для совершенствования принятых стандартов корпоративного управления и порядка рассмотрения более сложных, которые требуют проведения глубокого анализа вопросов, что состоят в компетенции непосредственно совета директоров, в «Мегафоне» функционирует 3 комитета совета директоров: аудиторский комитет, комитет, занимающийся вознаграждением и развитием рабочих, финансовый комитет.

С целью осуществления контроля над финансовой и хозяйственной деятельностью «Мегафон» Общее собрание акционеров избирает Ревизионную комиссию.

Генеральный директор непосредственно подчиняется собранию акционеров ПАО «Мегафон». Соответственно он же отдает распоряжения исполнительному директору, главному бухгалтеру, техническому специалисту и коммерческой службе, у которых в подчинении также имеются сотрудники.

Основные преимущества линейной организационной структуры: во-первых, обеспечивается удобство управления филиалами, которых у ПАО «Мегафон» не малое количество. Во-вторых, делегируются полномочия структурных подразделений, а также распределяется ответственность между структурными подразделениями. В-третьих, загруженность руководителя снижается. В-четвертых, обеспечивается качественное выполнение работы.

Основной целью деятельности предприятия является извлечение прибыли путем оказания услуг связи и осуществления иной хозяйственной деятельности.

Основными видами деятельности ПАО «Мегафон» являются: предоставление услуг подвижной радиотелефонной связи в различных диапазонах, услуг местной и внутризоновой телефонной связи, услуг междугородной и международной телефонной связи, разработка, внедрение, эксплуатация и развитие сетей связи на территории Российской Федерации, ремонт и техническое обслуживание оборудования связи, рекламная деятельность, оптовая и розничная торговля, создание дистрибьюторских сетей, экспорт и импорт любых товаров, работ и услуг, а также осуществляет иные виды деятельности.

По данным на 2016 год на территории Российской Федерации существуют следующие филиалы ПАО «Мегафон»: Дальневосточный филиал, Кавказский филиал, Поволжский филиал, Северо-Западный филиал, Сибирский филиал, Московский филиал, Уральский филиал, Центральный филиал.

Главными конкурентами федерального значения являются Компании «МТС» и «Билайн» («Вымпелком»). Компаниями регионального значения являются «АКОС» (Приморский край), «НТК» (Приморский край), «БВК» (Иркутская область). Конкуренция в регионах очень сильна. В компаниях-конкурентах низкие издержки на услуги связи, следовательно, ПАО «Мегафон» приходится снижать цены на данные услуги.

Основными конкурентными преимуществами предприятия являются: цифровая экосистема, инфраструктура, последовательное повышение эффективности, модель управления, прогнозируемые результаты.

«Мегафон» обладает лучшей позицией для создания крупнейшей цифровой экосистемы в России, которой будут пользоваться цифровые клиенты. В результате сделки с Mail.Ru Group «Мегафон» получил доступ к большинству пользователей рунета и к компетенции развития и монетизации цифровых услуг. Партнерства телекоммуникационной и интернет компании такого масштаба нет ни в одной стране мира. Это дает нам неоспоримое конкурентное преимущество на телеком-рынке. Мы также будем создавать партнерства с глобальными цифровыми брендами.

На основе созданного технологического преимущества «Мегафон» выстраивает лидерство в цифровых услугах для клиента. Наша задача — к 2020 году стать главным выбором среди цифровых клиентов по ощутимому качеству связи. Мы продолжим быть технологическими новаторами, используя четырехкратное преимущество в спектре в ключевом для развития 5G диапазоне 2600 МГц, а также лидерство по количеству базовых станций.

«Мегафон» активно реализует проекты повышения операционной эффективности: создана «Первая башенная компания», в которую выделена башенная инфраструктура с возможностью ее последующей продажи, поддерживающие функции объединены в Общем центре обслуживания «ПИКТА», создана платформа «Единого биллинга».

«Мегафон» переходит к новой модели управления. Для реализации новой стратегии управление бизнесом и процессами было централизовано в Головном Офисе. Одновременно компания перешла на кластерную модель управления регионами, где для каждого кластера будет разработана своя бизнес-стратегия. Это позволило усилить операционную гибкость и повысить скорость принятия локальных решений. Для выполнения стратегии компания внедряет новые компетенции: развивает «Управление ценностью клиентов» (Customer Value Management), переходит к управлению процессами на основе анализа Больших данных, усиливает эффективность проектных команд.

ПАО «Мегафон» является одной из лучших компаний в России. Руководители понимают, что от профессионализма и мотивации работников зависит эффективность и успешность фирмы.

Большое внимание уделяется формированию лидерских качеств своих сотрудников. Так же в компании реализуются программы, по обучению управленческому делу, профессиональной подготовке, развитие необходимых навыков. Новые программы затрагивают сотрудников всех подразделений: от операционно-кассовых до топ-менеджеров. К таким программам относятся:

Программа обучения и развития менеджеров. Все руководители высшего и среднего уровней проходят оценку по корпоративной модели управленческих компетенций. Цель компании – обеспечить максимальный охват менеджмента интенсивными программами развития, дать любому руководителю шанс выйти на новый уровень эффективности и самореализации. Активно используются современные формы обучения: деловые игры, бизнес-кейсы, бизнес-симуляции. В 2012 году обучение по различным программам управленческой подготовки прошли более 15 тыс. руководителей.

Для обучения и развития менеджеров привлекаются лучшие западные преподаватели и тренеры.

«Мегафон-концепт» образует единое информационное, коммуникационное, инновационное, проектное, образовательное и культурное пространство. Участие в нем дает шанс реализовать собственный проект, ускорить личностный, профессиональный и карьерный рост. Девиз молодежного правления «Мегафон» − «Мой шанс сделать больше».

С 2011 года Студенческий корпоративный союз уделяет особое внимание поиску одаренных студентов с лидерскими качествами. Отбор наиболее перспективных студентов в профильных колледжах и вузах и их последующее обучение позволит заложить фундамент для формирования команды компании в будущем.

«Мегафон 500 − программа для лидеров». Она представляет собой годичный курс обучения, разработанный совместно специалистами Корпоративного университета Мегафон, ведущей западной бизнес-школой INSEAD и Российской экономической школой.

Основная цель программы «Мегафон 500» − донести современные знания по менеджменту и бизнесу до руководителей среднего звена Мегафон и повысить общий управленческий уровень руководящего состава. Содержание программы, включает в себя такие темы, как стратегия, лидерство, маркетинг, управление человеческим капиталом, принятие решений, операционный менеджмент, экономика и финансы.

Чтобы сотрудники получили доступ к лучшей международной практике в области современного управления, лидерства, практик саморазвития, управления временем, в 2009 году мы начали проект Корпоративная Библиотека. В рамках него компания издает и предоставляет сотрудникам специальную литературу. Руководители Мегафона считают одним из главных способов мотивации – вознаграждения. Мегафон уделяет большое внимание развитию систем поощрения и созданию стимулов к эффективной работе. Основной принцип Мегафона в части оплаты труда − платить за достижение результата, а не процесс деятельности.

В 2010 году начался процесс реформирования системы мотивации, в основе которой современные подходы к оценке эффективности персонала. Инструменты оценки персонала (оценочные центры, деловые игры, конференции, гайд-интервью) строятся на основе ключевых компетенций. Система, запущенная в 2010 году, четко увязывает размер дополнительного вознаграждения с объемами продаж конкретных продуктов. Проект под названием «Создание системы оценки персонала и управления карьерой» выделен в качестве стратегической программы и находится под регулярным контролем руководства компании.

Для молодых сотрудников существует проект «Лига Талантов», дающий победителям право быть включенными в состав команд, которые занимаются решением приоритетных бизнес-задач. Проекты «Галактика» и «Галактика-2» предназначены для формирования преемников на позиции членов Правления и управляющих отделениями территориальных отделах.

На фоне всех программ по лидерскому развитию сотрудников, дающих довольно позитивные результаты, есть некоторые недостатки: преимущественное использование материальных поощрений. Большое внимание уделяется финансовому положению работников, не учитываются такие потребности человека, как потребности в уважении и самоуважении; недостаточное внимание проблемам психологического климата в группе. Все существующие программы связаны с личностным развитием сотрудника.

Таким образом, в результате запуска проектов были сформированы планы преемственности на ключевые должности, выделены группы оперативного и стратегического резерва.

**2.2 Оценка эффективности системы управления бизнес-процессами в ПАО «Мегафон»**

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 7.

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

Доработка

Нет

ВНЕШНЯЯ ЗАЯВКА

Обработка, сопровождение заявки

Улучшение и оптимизация БП

Пользователь

Внутреннее тестирование

Регистрация/отклонение заявки

Описание технического задания

Согласование заявки

Описание ТЗ

Поиск решений по оптимизации БП

Реализация

Внешнее тестирование

Регистрация заявки

Внутреннее тестирование

ВНУТРЕННЯЯ ЗАЯВКА

Рисунок 7 − Схема работы бизнес-процессов (составлена автором)

Основные бизнес-процессы, которые протекают в компании можно представить в виде таблицы 3.

Таблица 3 − 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 8.

Записи качества

Инженер по качеству

Методические рекомендации по улучшению качества БП

Оперативные данные

Требования стандарта по качеству ИСО 9001

Обработка записи качества продукции или услуги

Рисунок 8 − Функциональный блок процесса «Обработка записи качества продукции или услуги»

В процессе декомпозиции функциональный блок АО подвергается детализации на дочерние диаграммы. Дочерняя диаграмма содержит функциональные блоки, которые представляют процессы, из которых состоит декомпозируемый процесс.

Для улучшения качества протекаемых БП в финансовом отделе ЦК Hyperion еженедельно производятся Видеоконференцсвязь (ВКС) собрания, на которых обсуждаются самые важные и актуальные вопросы в части оптимизации работы сотрудников всех подотделов, и в частности подотдела методологии и сопровождения.

На ВКС происходят совместные обсуждения различных вопросов. Руководитель поддерживает демократичный стиль лидерства, за счет чего принимаются более верные и значимые решения, так как учитывается мнение сотрудников, которые непосредственно сталкиваются со сложностями в рабочем процессе. Лидер подотдела методологии и сопровождения отвечает за множество функций и не может в полной мере разбираться в мельчайших деталях работы группы, именно поэтому ему необходимо прислушиваться к мнению своих подчиненных, даже самых начальных должностей.

Так как в отделе сложились неформальные дружественные отношения, это также позитивно влияет на течение бизнес-процессов в системе. Каждый сотрудник доверяет друг другу и не тратит временные и иные ресурсы для перепроверки задач коллеги. Так как за большое количество времени сложилась позитивная атмосфера в коллективе, то качество протекаемых бизнес-процессов также находится на высоком уровне. Сотрудник может попросить помощи у держателя процесса, может попросить обучить его или поделиться опытом.

В отделе ежемесячно проводятся специальные курсы по профессиональной подготовке сотрудников. Это производится для того, чтобы человек не терял определенный уровень знаний, навыков и умений, а также, чтобы узнавал о новых возможностях системы Hyperion или же о изменении в бизнес-процессах.

Для обеспечения конкурентоспособности предприятия и увеличения прибыли предприятие всегда должно стремиться к развитию и улучшению своих процессов и продукции. В настоящее время следует говорить о том, что главным средством развития компании является оценка качества предоставляемых услуг, продукции, оценка качества осуществляемых на предприятии процессов [42].

В соответствии с определением, приведенным в ISO 9000:2015, политика в области качества, реализуемая в ПАО «Мегафон» содержит основные направления и намерения организации в области качества. Другими словами, политика в области качества – это приоритеты и принципы в развитии компании для улучшения качества продукции и услуг, повышения удовлетворенности потребителей, совершенствования элементов системы управления компанией с учетом требований различных заинтересованных сторон (работников организации, поставщиков, подрядчиков, партнеров, общества в целом).

В политике в области качества ООО «Мегафон» указывает основные задачи, решение которых обеспечит выход компании на более высокий качественный уровень.

Это открытый и публичный документ, создающий имидж компании для всех заинтересованных сторон. Документально оформленная политика в области качества демонстрирует всем, и в первую очередь коллективу компании, что высшее руководство организации не на словах, а на деле проявляет приверженность к развитию компании и на этой основе стремится к повышению благополучия коллектива организации [48].

Политика в области качества разрабатывается на основе стратегических целей компании. Она является одной из составляющих элементов общей политики организации, наряду с другими политиками компании (маркетинговой, производственной, финансовой, кадровой и др.).

Политика в области качества действительно полезна для организации, если она актуальна, т.е. отражает реальные перспективные задачи и приоритеты развития компании в области качества. А для этого она должна с определенной периодичностью анализироваться на постоянную пригодность. Как правило, такой анализ проводится в рамках анализа СМК со стороны высшего руководства (от 1 до 2 раз в год) на специальных совещаниях. По результатам такого анализа могут вноситься изменения в существующую политику в области качества.

Лидерство и приверженность − сертификация ISO 9001 требует, чтобы в настоящее время руководство должно подчеркнуть важность соответствия требованиям ISO 9001. Кроме того, руководство также должно обеспечить, чтобы СМК достигла запланированных результатов, и чтобы в «Мегафон» происходило постоянное улучшение [13].

Организации с устоявшейся системой управления качеством, как правило, пересматривают миссию, видение и ценности объявленных изменений, соответственно возникающих изменений с точки зрения динамичного развития и бурных изменений в современном глобализированном мире такой подход недостаточен. Стратегическое управление направлено в будущее и ориентировано на долгосрочную перспективу. С этой точки зрения, необходимо регулярно проверять соответствие и иметь дело с поставленными целями и стремлениями к требованиям окружающей среды. В настоящее время компания ПАО «Мегафон» и руководство не могут ждать перемен, но оно должно поощрять и подстрекать их, если они хотят конкурировать. Опыт успешных предприятий указывает на необходимость быть шагом вперед.

Важность лидерства в управлении качеством также признается Национальным институтом стандартов и технологий (NIST), так как это один из шести критериев для Программы повышения квалификации Baldrige Performance. Программа предполагает, среди прочего, что руководство помогает компании планировать стратегию и ориентироваться на клиента [14].

Деминг настаивал на своей теории качества, что клиент − самая важная часть в бизнес-процессах и производстве, но спрос потребителей, как правило, ориентирован на высокое качество при низких затратах, поэтому качество становится жизненно важным для стратегии компании [30]. Наконец, «Энциклопедия лидерства» предполагает, что современному руководству компании ПАО «Мегафон» важно понимать теории управления качеством, такие как TQM, которые были разработаны наиболее заметно доктором Демингом, и это также может быть выгодно для компании, напоминая их лидеру, что работа, выполняемая в бизнесе, всегда должна быть совместной.

**3 Пути совершенствования качества бизнес-процессов на основе системы лидерства в ПАО «Мегафон»**

**3.1 Направления совершенствования качества бизнес-процессов на предприятии**

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].

Три основных ключа к достижению устойчивого качества в организации включают в себя: мотивирование сотрудников посредством расширения возможностей посвятить себя своей работе; инвестировать время и деньги в обучение и развитие сотрудников в лидеры и укрепление основных ценностей сотрудников для поддержания практики качества. Качество может быть достигнуто, если руководство и работники верят в успешное лидерство в организации.

Улучшение качества бизнес-процессов (BPI) − это управленческое упражнение, в котором руководители предприятий используют различные методологии для анализа своих процедур, чтобы определить области, в которых они могут повысить точность, результативность и/или результативность, а затем перепроектировать эти процессы для реализации улучшений. Улучшение бизнес-процессов, или BPI, работает путем определения операций или навыков сотрудников, которые могут быть улучшены для обеспечения более плавных процедур, более эффективного рабочего процесса и общего роста бизнеса. Этот процесс также можно назвать функциональным улучшением процесса [44].

Зарубежные предприятия используют BPI, чтобы найти способы сократить время, необходимое для завершения бизнес-процессов, устранить потери и трения в этих процессах и/или улучшить качество продуктов или услуг, которые производятся в результате этих процессов [53].

Зарубежные руководители крупных компаний иногда используют BPI для обеспечения лучшего соответствия правилам и положениям, которые управляют этими бизнес-процессами, или для повышения удовлетворенности и/или опыта клиентов. Методы BPI также могут помочь ПАО «Мегафон» более эффективно удовлетворять потребности клиентов и бизнес-цели.

Вместо того, чтобы выстраивать управление изменениями поэтапно, BPI стремится радикально изменить работу организации.

С BPI в качестве дисциплины, способной производить такие улучшения, BPI создает ценность в своей способности помочь предприятиям отрегулировать, как они работают, чтобы гарантировать, что они наилучшим образом способны конкурировать в современной конкурентной, технологически ориентированной бизнес-среде.

Исследования в области управления бизнес-процессами (BPM) и информационных систем, учитывающих процессы (PAIS), привели ко многим вкладам, в которых обсуждаются варианты повышения качества, производительности и экономической жизнеспособности бизнес-процессов [55]. Примеры варьируются от отдельных «лучших практик» [58, 59, 60] до комплексных структур качества бизнес-процессов [56, 57].

Качество было основным моментом во многих публикациях из-за его соблазнительного влияния на организационное управление. Однако в некоторых случаях привлекательность внедрения качественного процесса иногда омрачает принятие решений руководством. Звучание нового процесса обеспечения качества может заинтриговать руководство, чтобы заставить внедрение в организации без должного планирования способа облегчить переход каждого из них. Вместо того, чтобы «прыгать» в незнакомый процесс, небольшие шаги, которые позволят всем перейти на новый способ работы с качеством, будут лучшим и более рациональным управленческим решением.

В работе предлагается, чтобы руководство ПАО «Мегафон» приняло новый подход, чтобы внедрить управление качеством на своем рабочем месте. В связи с этим важно, чтобы руководитель работники понимали японское качество как можно лучше.

Хотя этот процесс может показаться более длительным, и внесение изменений, несомненно, является налоговым процессом, руководство должно испытывать меньшее сопротивление, когда сотрудники понимают свою роль в организации. Первоначальные затраты (временные и финансовые) должны окупиться в долгосрочной перспективе благодаря повышению качества и привлечению рабочей силы.

Первый шаг, который руководству рекомендуется сделать, когда он стремится к качеству, заключается в расширении возможностей своих сотрудников. Когда сотрудники чувствуют себя уполномоченными, они больше гордятся своей работой, что положительно влияет на уровень качества, на котором они выполняют свою работу. Расширение прав и возможностей работников не исключает роли управления. Напротив, роль руководства становится более важной в том смысле, что они преобразуют мышление в области мониторинга статистики производительности труда в поощрение и реализацию новых идей о том, как повысить продуктивность, как это предлагается рабочей силой.

Успешная реализация расширения прав и возможностей рабочей силы требует некоторого выравнивания компании в ПАО «Мегафон». Организационное выравнивание означает снижение уровня надзора с целью повышения эффективности между руководством и работниками. Надзорные обязанности сокращаются, чтобы улучшить связь между уровнями внутри организации. Менеджмент может отказаться от некоторой ответственности перед работниками, чтобы получить поддержку от остальной части рабочей силы.

Благодаря этому закону работники получают больше прав, участвуя больше в том, что раньше считалось только управленческими решениями. Джозеф Джуран в своей работе писал, что руководству необходимо обеспечить несколько ключевых факторов для расширения возможностей рабочей силы [42]:

1. Высшее руководство должно пройти обучение, необходимое для понимания и поддержки целей концепции участия: развивать людей, используя их образование, опыт и творческий потенциал для улучшения деятельности компании.

2. Другие члены управленческой команды (менеджеры, руководители и специалисты по персоналу) должны принять концепцию участия, понимая, что при этом они будут делегировать рабочей силе некоторые виды деятельности, которые в прошлом рассматривались как «прерогативы руководства».

3. Эти же члены должны пройти достаточную подготовку по вопросам качества, чтобы понять, что предлагается рабочей силе. Кроме того, первая линия надзора должна проходить как минимум ту же программу обучения, которая будет предложена рабочей силе.

4. Менеджмент должен противостоять опасениям рабочей силы [2].

Если работники почувствуют, что руководство слышит их голоса, сотрудники почувствуют, что они имеют значение, и в конечном итоге станут гордиться своей работой. Обратная связь от людей с опытом из первых рук поможет организации обнаружить области улучшения. Приверженность руководства расширению прав и возможностей рабочей силы делает организацию еще на один шаг ближе к повышению качества.

Когда руководство поощряет расширение прав и возможностей своих сотрудников, самореализация сотрудников будет влиять на улучшение внутри организации. Сотрудники являются величайшим активом организации. Знания, преданность и гордость каждого сотрудника помогут улучшить качество в организации.

Посредством расширения прав и возможностей организации будут мотивировать своих сотрудников на улучшение областей внутри организации, включая качество. Сотрудники работают из первых рук с процессами и процедурами, установленными руководством. Они понимают, какие области могут быть улучшены. В целом, качество будет одной из самых очевидных областей улучшения, так как люди хотят похвалы и признания за хорошо выполненную работу [7].

Вторым направлением для совершенствования качества бизнес-процессов предлагается, чтобы руководство ПАО «Мегафон» приняло новый подход, чтобы внедрить управление качеством на своем рабочем месте.

Следующим направлением является улучшение бизнес-процессов при помощи цикла Деминга PDCA.

Цикл Деминга (Deming Cycle, круг качества) – это постоянный круг регулирования усовершенствования продукта и производственных процессов, оптимизации отдельных единиц и объектов.

Этот круг часто называют циклом PDCA. PDCA цикл (Plan-Do-Check-Act): планирование – осуществление – проверка – претворение в жизнь) является широко распространенным методом непрерывного улучшения качества. Второе название метода – цикл Деминга - из-за наглядной круговой графической интерпретации стадий цикла. При помощи постоянных проверок до, вовремя 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. PDCA служит именно для обнаружения причин брака и поддержки всего процесса вплоть до устранения дефектов [39].

**3.2 Алгоритм разработки мероприятий по повышению качества бизнес-процессов в ПАО «Мегафон»**

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 9 объясняет подход этого исследования в изложении потребностей руководства для более плавной реализации процесса качества. Также предлагается, чтобы другие организации приняли подход, изложенный на рисунке 8, чтобы внедрить управление качеством на своем рабочем месте. В связи с этим важно, чтобы организации понимали японское качество как можно лучше [38].

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

Установление основных ценностей сотрудника

Приверженность качеству

Обучение сотрудников по работе с качеством

Постоянное обучение сотрудников совершенствованию и работы с качеством

Привить сотрудникам основные ценности для работы с качеством

Уполномочить сотрудников вносить изменения

Реализация качества через лидерство

Рисунок 9 − Блок-схема для реализации качества бизнес-процессов через лидерство (предложена автором)

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.

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 9 представлен цикл Деминга, основанный на улучшении БП с помощью системы лидерства.

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

Согласитесь с изменениями и улучшениями и обеспечьте целостность системы.

Действуй (Act)

Планируй (Plan)

Действуй (Do)

Изучай (Check)

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

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.

Рисунок 10 − 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].

Обучение сотрудников тому, как эффективно работать для производства качественного продукта или услуги, не обходится без затрат. Значительные выгоды не приходят без каких-либо потерь. Когда руководство инвестирует в обучение, сотрудники работают более хорошо и эффективно, так как они понимают свою работу и могут найти пути для улучшения. Менеджмент также должен пройти обучение, особенно когда речь идет о качестве. Пока все расширяют свои знания, новые открытия для улучшения помогут повысить качество.

Это дорого обходится «Мегафону», когда работникам приходится переделывать продукты и услуги, потому что в первый раз что-то пошло не так. Когда компания спешат выпустить продукт на рынок, работники могут упустить из виду должное внимание к деталям, необходимым для создания качественного продукта, чтобы уложиться в сроки. Иногда пожертвование небольшой задержкой в расписании предотвратит переделку, приведет к более длительной задержке в расписании и увеличению стоимости.

Руководство исследуемого предприятия должно обеспечить своих работников соответствующими инструментами, навыками и знаниями, чтобы исключить как можно больше переделок и отходов. Инвестирование в обучение работников в начале их работы или проекта поможет устранить препятствия для качества. Чем больше знаний получает сотрудник, тем больше у него или у него будет возможностей высказываться в своей организации, основанной на качестве/улучшении. Кроме того, сотрудники получат доступ к более широкому кругу идей, которые они могут творчески использовать в своей работе. Обучение супервайзеров и менеджмента организационному качеству будет обучать людей, которым необходимо передать, улучшить и поддерживать эти процессы для работников [46].

Целью лидерства должно быть улучшение производительности человека и машины, улучшение качества бизнес-процессов, увеличение производительности и одновременная гордость за качество работы. Цель руководства заключается не только в том, чтобы находить и регистрировать неудачи людей, но и устранять причины неудач: помогать людям выполнять лучшую работу с меньшими усилиями [47].

Участие руководства должно теперь быть продемонстрировано и не может быть ограничено ежегодными проверками руководства. Во время внутренних аудитов аудиторы должны убедиться, что они хорошо подготовлены к опросу высшего руководства в отношении их приверженности СМК. Хорошее понимание процессов, связанных с управлением, и языка, используемого топ-менеджментом, может быть полезным для взаимодействия с руководством по ряду вопросов [12].

Без твердой приверженности руководства у компании ПАО «Мегафон» не будет успешной системы управления качеством. Важное значение имеет информирование о важности приверженности руководства и его активной вовлеченности в качество. Это не обязательство на словах; это непрерывная и активная демонстрация всем в организации, что необходимость соответствовать ожиданиям клиентов является жизненно важной. Обязательство высшего руководства в отношении СМК, чтобы продемонстрировать, что они присутствуют в организации, обеспечивают руководство, подают пример, принимают обоснованные решения и:

1. Взять на себя ответственность за эффективность СМК, например, установленные меры, мониторинг эффективности системы/процесса, анализ со стороны руководства, осуществление запланированных мероприятий, достижение запланированных результатов и принятие мер, если выполнение бизнес-процесса не соответствует запланированным результатам;

2. Установление и поддержание политики и целей в соответствии со стратегическим направлением, например, контекст организации, внешние проблемы;

3. Интегрированные требования качества, окружающей среды, здоровья и безопасности в бизнес-процессы организации, например, архитектура системы, бизнес-модель, модель процесса, организационная зона, функциональное выравнивание (проектирование, закупки, информационные технологии, финансы, управление персоналом и т. д.);

4. Продвижение процессного подхода и мышления, основанного на риске, например, моделирование процессов, картирование процессов, входы, выходы, действия, взаимодействия, интерфейсы, ресурсы, средства управления, управление рисками (идентификация, серьезность, владение, обработка и т. д.);

5. Поддержка владельцев процессов в их деятельности по управлению процессами, например, развертывание, управление, оценка процесса, улучшение процесса;

6. Включение ресурсов, в том числе людей, необходимых для эффективной СМК, например, планирование ресурсов, рабочая нагрузка, приоритеты, ограничения, баланс, гибкость организации, преимущества для бизнеса, рост организации;

7. Распространение информации о важности соответствия СМК и эффективного управления качеством, например, встречи, брифинги, электронная почта, интернет, кампании, целевое обучение, голос регулятора или клиента, следствие несоответствия.

8. Создание среды для постоянного улучшения, например, инициативы по внедрению и совершенствованию продукта/услуги/процесса, проекты по улучшению, сокращение отходов, реинжиниринг процесса, снижение затрат и т. д., и реактивный − воздействие на результаты выполнения процесса, результаты аудита и жалобы.

9. Поддержка других соответствующих ролей управления, например, организационная иерархия, доверие, расширение прав и возможностей, ответственное делегирование, коучинг, обмен знаниями, устранение барьеров, путь к эскалации [26].

Действительно, лидерство − это движущая сила успеха, сила которого во многом заключается в способности лидеров «дарить свои мечты» людям, а также овладевать своими и чужими эмоциями. Лидерство − это, по сути, искусство мобилизовать людей на самоотверженность и бороться за реализацию своих общих устремлений с пылом. Такая высвобожденная и творческая энергия, если она эффективно и действенно управляется, и используется, всегда дает определенные результаты и часто ведет к достижению поставленных целей.

В соответствии с ISO 9001:2015 высшее руководство должно продемонстрировать лидерство и приверженность в отношении ориентации на клиента, обеспечивая, чтобы: клиент и применимые законодательные и нормативные требования были определены, поняты и последовательно соблюдены, риски и определяются возможности, которые могут повлиять на соответствие продуктов и услуг, а также способность повышать степень удовлетворенности клиентов, а также сохраняется акцент на повышение степени удовлетворенности клиентов.

Лидеры на всех уровнях устанавливают единство цели и направления и создают условия, в которых люди участвуют в достижении качественных целей организации. Создание единства цели, направления и вовлеченности позволяет организации согласовывать свои стратегии, политику, процессы и ресурсы для достижения своих целей [9, 10, 29, 32].

Все существующие программы связаны с личностным развитием сотрудника. А «Хоторнский» эксперимент показал, что норма эффективности сотрудников, а соответственно и организации, зависит не только от профессиональных качеств, но и от отношений в группе, видами конфликтов и их частотой.

Главной причиной ухода для большинства работников является высокая требовательность руководителя, невозможность выполнения всех установленных правил. В связи с этим менеджерам УОА целесообразно прибегнуть к более либеральным формам руководства, например, предложить подчиненным большую свободу действий с учетом порученной им работы, несколько снизить уровень требований, что в свою очередь, способствовало бы снижению текучести кадров, повышению слаженности в работе сотрудников, улучшению эмоционального климата, и в результате привело бы к повышению эффективности работы магазина.

С авторской точки зрения имеет смысл шире прибегать к стилю поддержки, так как у сотрудников управления наблюдается большая потребность в самоуважении и групповой принадлежности, тем более, что задачи в магазине уже структурированы. При этом менеджерам высшего звена УОА следует корректировать свой стиль управления от выраженного авторитарного в сторону демократического и адаптивного, который в настоящее время признан наиболее эффективным.

Таким образом, к основным направлениям совершенствования стиля управления с позиции значимости принципа лидерства для повышения качества бизнес-процессов по мнению автора можно отнести:

− оптимизацию в системе регламентации деятельности руководителей;

− расширение способов делегирования ими полномочий своим подчиненным;

− привлечение к участию в принятии управленческих решений рядовых сотрудников предприятия;

− рационализацию методов проведения совещаний, деловых бесед и других трудовых операций;

− совершенствование организации взаимодействия, нормативно-правовое закрепление некоторых, относительно новых, но вместе с тем слабо используемых на практике механизмов управления, являющихся непременными атрибутами современного эффективного стиля управления.

Приверженность лидеров является движущей силой культуры качества. Лидер ПАО «Мегафон» должны быть вовлечен и непоколебим в своей поддержке улучшения качества. Это означает:

− упреждающее предоставление всех ресурсов, необходимых для поддержания культуры качества;

− привлечение персонала к ответственности за повышение качества;

− четко сформулировать видение и ценности компании, а также планирование улучшения качества продолжится, если они покинут организацию;

− система вознаграждений должна учитывать усилия по улучшению качества. Эти стимулы могут поощрять денежные или признанные награды, в зависимости от обстоятельств.

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.

У этой концепции также есть несколько недостатков: поскольку программа применяется ко всей системе организации, от производства до производственного подразделения, а также к общей проблеме планирования, такой подход может создать строгость и жесткость, что приведет к задержке. Общий процесс замедляется, так как каждый отдел проверяется, а затем проводится оценка. С другой стороны, чтобы выполнить это систематически и эффективно, необходимо провести значительный объем обучения сотрудников, что может быть дорогостоящим и занимать одновременно много времени.

Третий крупнейший банк США Bank of America использовал в 2005 году принципы Six Sigma, чтобы уменьшить время, которое требовалось для открытия интернет-счета. Количество шагов клиентов снизилось с 10 до 4. Пользователям стало проще авторизоваться, у них появилась текстовая онлайн-поддержка. В результате резко выросло количество кредитов и депозитов, а банк нарастил прибыль на 30 процентов.

6σ сможет преобразовать организацию «Мегафон» и сделать ее намного более эффективной во многих отношениях. Он фокусируется на различных аспектах и помогает в достижении надлежащей системы управления, минимизации уровня запасов, сокращения времени выполнения заказа и достижения наивысшего уровня производительности труда и т. д.

Существуют различные причины, по которым компания «Мегафон» должна внедрить концепцию Six Sigma: с ростом затрат, конкуренции, а также сложных процессов эффективность также должна увеличиваться такими же темпами. Лучший способ решить проблему − это непрерывное обучение и сведение к минимуму вариаций. Существует множество примеров этого: использование недорогих и удобных повседневных материалов, переработка материалов, увеличение скорости каждого цикла, уменьшение, а затем устранение производственных дефектов.

Six Sigma в целом повысит удовлетворенность клиентов и качество обслуживания, так как качество продукции значительно улучшится. Это будет напрямую приносить пользу организации всеми позитивными способами. Эти инструменты улучшают работу всей организации, а также оказывают сильное влияние на каждый отдел, будь то производственные подразделения, подразделения обслуживания, бухгалтерия или человеческие ресурсы. Наиболее часто используемый метод с этим методом − DMAIC, а именно, определение, измерение, анализ, улучшение и контроль. Чтобы выполнить эту цель, которая приведет к эффективной работе, процесс потребует измеримых и определенных данных.

Внедрение концепции 6 сигм в любой организации строится на постоянной работе проектных команд. Команды формируются по уровням управления. Как правило, таких уровней всего три – высший уровень управления, уровень управления процессами и уровень управления отдельными задачами. В состав команд входят специалисты с различной «степенью владения» концепцией шесть сигм.

Выделяют семь степеней владения данной концепцией:

− руководство – это высшее руководство организации и владельцы бизнеса. Задача руководства состоит в создании условий для внедрения концепции 6 сигм.

− чемпион – как правило, это представитель высшего руководства организации. Его задача заключается в определении необходимых проектов по совершенствованию процессов, их организация и контроль за ходом исполнения.

− мастер черного пояса – задача этого специалиста заключается в разработке концепции каждого конкретного проекта по совершенствованию процессов. Он определяет ключевые характеристики процессов, проводит обучение черных и зеленых поясов. Мастер черного пояса является «технологом» концепции 6 сигм и внутренним консультантом.

− черный пояс – руководит командой проекта по совершенствованию отдельного процесса. Может проводить обучение участников команды проекта.

− зеленый пояс – работает под руководством черного пояса. Он анализирует и решает поставленные задачи, принимает участие в проектах по улучшению качества.

− желтый пояс – в проекте занимается решением частных задач, отвечает за реализацию небольших проектов по совершенствованию процессов.

− белый пояс – отвечает за решение отдельных, специальных задач проекта 6 сигм.

Для того, чтобы поэтапно внедрить концепцию 6 сигм, необходимо создать поэтапный алгоритм на основе метода DMAIC, где будут указаны:

− определение (постановление) и оценка проблем. Измерения процесса и некоторых параметров входа нацелены на то, чтобы начать сбор данных о потенциальных причинах проблем. После того как решено, что же будет измеряться, команда DMAIC составляет «план сбора данных». На этом этапе команда, как правило, переходит из офисных кабинетов или конференц-залов в реальный мир, где нужно считать, измерять и решать, что же происходит на самом деле;

− ориентация на потребителя. Самым важным результатом подготовки команды DMAIC является навык сбора данных, включающий методы проведения выборочных исследований. Здесь очень важно заручиться поддержкой потребителей, коллег и поставщиков. На самом деле первое впечатление от методологии шести сигм сотрудники получают именно тогда, когда их просят помочь в сборе данных;

− анализ, то есть полное погружение в проблему и в детали процесса. На данном шаге команда DMAIC с головой погружается в проблему и в детали работы процесса. Если все идет как положено, она обнаруживает, в чем же была загвоздка. Стадия анализа как раз служит для обнаружения фундаментальной причины проблемы. Если вдруг оказывается, что фундаментальная причина лежит на поверхности, анализ не представляет особых сложностей. Однако, как правило, фундаментальная причина запрятана глубоко, и, чтобы ее обнаружить, нужно перелопатить горы бумаги, изучить множество процессов, проанализировать, как сотрудники год от года выполняют свою работу (причем методы, как правило, известны только им самим). В этом случае команде, перед тем как она найдет ответ, нужно в течение нескольких недель или месяцев пользоваться различными инструментами генерации и проверки идей;

− совершенствование процессов. Когда сотрудники увидят, насколько важно задавать вопросы, проверять предположения и использовать факты, − тогда они поймут, в чем реальное преимущество подхода «шесть сигм». Перед тем как начать разрабатывать решения, команды возвращаются назад, к программе, вносят поправки в постановку проблемы и цель процесса, отражая тем самым влияние обнаруженных фактов. В порядке вещей заново согласовать ценность проекта у «чемпиона». Основываясь на новом понимании проблемы и процесса, команда может внести изменения и в область применения проекта. Скорректировав цели, самое время приниматься за совершенствование − то есть за окончательное планирование и движение к результатам;

− проверка (контроль) процессов. Главная цель данного шага − не дать проекту вернуться назад, к прежнему состоянию. На самом деле, сделать так, чтобы новые рубежи остались стабильными и люди не стремились вернуться назад, так же сложно, как и все, что мы делали до этого. Все шаги одинаково важны.

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. Развертывание Six Sigma начнется с обучения руководителей высшего звена философии, принципам и инструментам, которые им необходимы для подготовки своей организации к успеху.

Как правило, до официального формирования команды «чемпион» по системе «шесть сигм» работает вместе с менеджерами самостоятельных подразделений/спонсорами, создавая проект задания команды, поскольку окончательная расстановка приоритетов требует четко определить идеи проектов. «Чемпион» должен обсудить соответствующие детали проекта и с другими группами, − с комиссией по отбору проектов, с менеджерами программы «шесть сигм» и с топ-менеджментом компании, − чтобы они могли принять обоснованные решения о том, какие проекты следует запустить в первую очередь.

В ПАО «Мегафон» выделим проблемы, затрудняющие работу бизнес-процессов:

− отсутствие сильной автономии, бизнес-процессы не всегда отвечают нужным требованиям. Основные способы решения этих проблем: децентрализация власти, увеличение полномочий и свобод управленческой деятельности кластеров, филиалов и центров компетенции.

− дефицит высококвалифицированных специалистов, временных ресурсов, завышенные требования от заказчиков и инициаторов;

− сложное вхождение в систему Oracle Hyperion. Пользователям сложно входить в систему и сильно влияет на работу бизнес-процессов и они (пользователи) оставляют размытые заявки на обработку;

− руководителю отдела необходимо разбираться в тонких деталях бизнес-процессов, протекающих в 5 подотделах;

− система Oracle Hyperion быстро развивается и становится более динамичной за счет чего специалистам, которые отвечают за неё, периодически повышают квалификацию. Это влияет на трудовые затраты и скорость выполнения решений.

Предлагается схема для совершенствования работы бизнес-процессов на основе методики DMAIC, показана на рисунке 10.

Неосновные

процессы

4-5 месяцев

Процент выполненных заявок

1 месяц

4-6 месяцев

2-3 года

Рисунок 11 − 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 4 представим план-график по разработке и внедрению методологии «6 сигм» в ПАО «Мегафон».

Таблица 4 − 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. |

Этап подготовки является начальной стадией внедрения методологии «6 сигм», на котором собираются исходные данные ее реализации, определяется текущее состояние организации «как есть» (качество управления, оценка степени зрелости процессов, управление процессами, ориентированность на клиента, управление персоналом), подготавливается необходимая инфраструктура (интервью с руководителем организации, команда проекта со стороны Заказчика, команда проекта со стороны Исполнителя), определяются организационная структура, основные процессы, затраты и потери, ресурсы, объем работ, уточняется проблематика, устанавливаются метрики.

Этап исследования проблематики реализуется с целью разностороннего исследования областей скопления дефектов и потерь, проведения необходимых измерений (течение процесса, показатели процессов, отчеты о поступивших рекламациях).

Этап выбора проектов и обучения включает выполнение анализа разрывов, стоящих на пути движения организации от состояния «как есть» к состоянию «как будет». На этом этапе определяются перечень проектов по методологии «6 сигм» и перечень мероприятий по усовершенствованию. Каждый проект «6 сигм» оценивается по нескольким критериям с целью ранжирования для последующей расстановки приоритетов в реализации. Под каждый проект формируется соответствующая команда. Обучение сотрудников проводится соответствии с требованием стандарта международного органа Council for Six Sigma Certification и учетом специфики деятельности организации по следующим программам:

− желтый пояс «6 сигм»;

− зеленый пояс «6 сигм» (требование – назначение руководителем проекта «6 сигм»);

− черный пояс 6 сигм (требование – реализация 3 крупных проектов «6 сигм» и практика не менее 1 года в области непрерывного совершенствования процессов с полной занятостью).

Каждая программа обучения предусматривает проведение процедуру сертификации сотрудников и включает сдачу экзамена в формате тестирования с выбором единственно верного ответа.

Этап реализации проектов предусматривает реализацию проектов «Лин 6 сигм» обученными и сертифицированными сотрудниками со степенью «Зеленый пояс Лин 6 сигм» при курировании сотрудника АНО «Институт сертификации систем менеджмента качества» со степенью не ниже «Черный пояс Лин 6 сигм». На этапе реализации проектов формируется необходимая методическая база для реализации непрерывного совершенствования, которая включает:

− обучение и сертификацию сотрудников по программам «Желтый пояс 6 сигм», «Зеленый пояс 6 сигм», «Черный пояс 6 сигм»;

− сертификацию проектов «Лин 6 сигм»;

− образование проектного офиса для реализации процесса непрерывного совершенствования.

Успешная реализация и растущий организационный интерес к методу Шесть Сигм стремительно растут в последние годы. Участие в проектах Six Sigma становится важным карьерным требованием во многих организациях. Понимание основных концепций метода Six Sigma предоставляет проектным специалистам важные возможности для руководства проектами Six Sigma и позволяет им лучше поддерживать стратегическое руководство своих организаций и растущие потребности в коучинге, наставничестве и обучении.

**3.3 Экономическое обоснование внедрения концепции «6 сигм»**

Каждое производственное предприятие, большое или малое, сталкивается с конкурентным давлением, направленным на снижение затрат и уменьшение «изменчивости» или дефектов. Six Sigma − это производственная философия, которая использует данные, процессы и инструменты для почти полного устранения дефектов и доведения производительности до совершенства.

Многие другие организации и консалтинговые агентства всех размеров также разрабатывают и проводят тренинг Six Sigma, и эта деятельность, по-видимому, не подлежит конкретному обязательному контролю или аккредитации (хотя Motorola, безусловно, имеет определенные структуры и компетенции). Кажется, что любой может начать работать в качестве консультанта Six Sigma, точно так же, как любой может начать работать в качестве консультанта по управлению качеством или консультанта по управлению эффективностью.

В частности, достижение Six Sigma означает, что не более 3,4 дефектов происходит на миллион «возможностей» для создания приемлемого результата. Само название является статистической мерой, которая описывает частоту появления дефектов. Итак, Six Sigma относится к шести стандартным отклонениям между средним значением процесса и спецификацией для любого измеряемого результата. Технические характеристики определяются клиентами. Принципы Lean Six Sigma в основном относятся к усовершенствованиям процессов, хотя их практическая реализация оказывает различное влияние в зависимости от разных организационных моделей. Лидеры на всех уровнях работают над интеграцией принципов Lean и Six Sigma во все бизнес-процессы, включая проектирование и разработку продуктов, интегрированную цепочку поставок, маркетинг и продажи, обслуживание клиентов, инфраструктуру, управление и внедрение стратегии.

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.

Программа или инициатива Six Sigma, как правило, не создают инфраструктуры, которая приводит к конечным выгодам через проекты, связанные со стратегическими целями организации. Следовательно, он может не захватить вступительный взнос, необходимый для получения большой отдачи от инвестиций в обучение.

Для настоящего успеха необходима поддержка на уровне руководства и участие руководства. Это может помочь привести к применению статистических инструментов и других методологий Six Sigma через границы организации [43]. Большинство исследований показывают, что практика LSS в производстве очень сложна, и предприятиям приходится сталкиваются с трудностями в этом продолжительном и долгом пути постоянного совершенствования. Часть исследователей в своих работах отмечают, что на важные моменты, где внедрение LSS может быть успешным или неудачным. Существуют мнения экспертов, которые указывают на существующие организационные и технические барьеры. К ним можно отнести: недостаток поддержки со стороны высшего руководства, низкая вовлеченность персонала и высокая уверенность в использовании современных методов инструментов бережливого производства. Согласно Navarro (сертифицированный черный пояс LSS), есть пять главных проблем, тормозящие внедрение LSS на предприятиях:

− дефицит времени для управления бережливого производства;

− недостаточное понимание главных преимуществ применения обучения;

− сопротивление и неготовность рабочего персонала к изменениям;

− недостаток навыков работы для обучения персонала;

− возвращение к старым и неэффективным методам работы.

Центральным также для цели и метода Six Sigma является повышение четкости бизнес-стратегии и показателей, которые отражают ее успех. Другими более узнаваемыми терминами могут быть KRA (ключевые области результатов) и KPI (ключевые показатели эффективности).

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.

Подход, основанный на проектах, в значительной степени зависит от правильного процесса отбора проектов. Проекты должны быть выбраны, которые соответствуют целям бизнес-стратегии организации. Шесть сигм могут быть использованы в качестве дорожной карты для эффективного достижения этих целей.

Первоначально, у компаний могут быть проекты, которые слишком велики или, возможно, не выбраны из-за их стратегического влияния на прибыль. Разочарование в связи с первым набором проектов может стать жизненно важным опытом, который мотивирует улучшение на втором этапе.

Шесть Сигма − это долгосрочное обязательство. Рассмотрение развертывания как процесса позволяет объективно анализировать все аспекты процесса, включая выбор проекта и объем работ. Использование извлеченных уроков и включение их в последующие этапы плана внедрения создает замкнутый цикл обратной связи и реальные существенные преимущества, если организация инвестирует время и исполнительную энергию, необходимые для внедрения Six Sigma в качестве бизнес-стратегии.

Six Sigma пользуется популярностью в крупных организациях, но она не так реалистична для предприятий с численностью персонала менее 500 человек. Хотя определенные аспекты методологии, безусловно, могут применяться к малому бизнесу, это не так актуально. Есть также предостережения относительно растущей индустрии, которая обслуживает сертификацию и обучение Six Sigma.

По данным Академии Шесть Сигм, «Черные пояса» экономят компаниям примерно 230 000 долларов на проект и могут выполнять от четырех до шести проектов в год (учитывая, что средняя зарплата Черного пояса в Соединенных Штатах составляет 80 000 долларов, это фантастический возврат инвестиций).

General Electric, одна из самых успешных компаний, внедряющих Six Sigma, оценила выгоды порядка 10 миллиардов долларов в течение первых пяти лет внедрения. GE впервые начал Six Sigma в 1995 году после того, как Motorola и Allied Signal проложили путь Six Sigma. С тех пор тысячи компаний по всему миру открыли для себя далеко идущие преимущества Six Sigma.

Тренинг Six Sigma также готовит кандидатов к лидерской роли. Как только уровень Черного Пояса Six Sigma достигнут, кандидат обучается методам Six Sigma. Он или она также может стать агентом изменений в своей организации. Они станут ведущими инициативами по улучшению процессов и качества результатов для клиентов.

Получение статуса «Шесть сигм черный пояс» может открыть двери для продвижения по службе. Кроме того, это повышает ваши шансы получить лучшую работу с другим работодателем. Человек с этими навыками и сертификатом Six Sigma всегда является привлекательным претендентом на работу.

Инструмент Six Sigma играют кажную роль в целых бизнес-стратегиях и подталкивают высшее руководство к тому, чтобы заставить процессы производить более качественно на каждом этапе и шаге, который они испытывают. Он управляется обработанными данными, следует ряду правил и придерживается дисциплинированного подхода. С концепциями Six Sigma дефекты нацеливаются и устраняются по всей производственной линии путем сравнения точечных отклонений между идеальным или ожидаемым и фактическим результатом/выходом; прямо от продукта до его обслуживания.

Ничто не является идеальным, и Шесть Сигм подвергались различной критике. Некоторые критикуют то, что они считают индустрией черного пояса, в которой слишком легко кому-нибудь повесить трубку и начать продавать обучение и сертификаты. Другие, такие как качественный гуру Джозеф Джуран, чувствовали, что Six Sigma − это, по сути, старое вино в новых бутылках, что принципы были старыми и были просто переупакованы с причудливыми поясами для сертификации.

С точки зрения предприятия, получение сертификата Six Sigma позволяет человеку стать жизненно важным. Индивидуум достигает способности выявлять и устранять повторяющиеся ошибки.

Благодаря сертификации Six Sigma отдельные лица смогут преобразовать организацию, чтобы увеличить доход. Любой сотрудник сможет выявить и уменьшить количество ошибок. Эти ошибки привели бы к неудовлетворенности клиентов и нанесли бы ущерб бизнесу. Сертифицированные специалисты Six Sigma помогут сократить время рассмотрения жалоб, жалоб клиентов, расходов и перерасходов.

Главное для высшего руководства организации − стоимость «низкого качества» на предприятии. Если исследовать потери, то можно сделать вывод о том, что любая работа по повышению качества и эффективности продукции и/или услуг является инвестиционным проектом с получением высокого дохода. При верной настройке процессов на «бездефектное производство» происходит сильная экономия на все ресурсы производства: человеческие, информационные, финансовые, энергетические, административные и т.п.

В этом случае срабатывает «Правило 1-10-100». Оно означает, что стоимость любого дефекта возрастает при продвижении по потоку определенного процесса: дефект, который выявили на производстве, в десять раз дешевле того дефекта в готовой продукции и в сто раз дешевле дефекта, который обнаружил потребитель. Логика здесь довольно проста, если оценивать стоимость проведенных мероприятий по устранению обнаруженного дефекта и другие потери.

К сожалению, чтобы построить эффективную работающую систему контроля качества продукции и постоянно осуществлять этот контроль, потребуется значительное количество необходимых ресурсов, а экономия на обнаружение дефектов произойдет не сразу. Вследствие чего, большинство руководителей уверены в том, что управление качеством продукции и бизнес-процессов не приносят нужного дохода.

У контроля качества есть один недостаток: она не может допустить пропущенный дефект на следующий этап производственного процесса, а всего лишь не допускает эксплуатацию дефектной продукции и/или полуфабриката. Выпуск высококачественной продукции и/или полуфабриката уже в полном объеме были затрачены необходимые ресурсы и будут затрачены дополнительные ресурсы, чтобы устранить брак и провести повторный контроль.

Соответствующее применение методологии Six Sigma влияет на все части бизнеса. Это может быть улучшение услуг для сотрудников, уделение большего внимания конечному готовому продукту. Ниже перечислены некоторые преимущества использования Six Sigma для импровизации бизнеса:

− удовлетворенность клиентов: бизнес внедрит модернизированные процессы и улучшенный контроль качества с методологиями Six Sigma. Это приводит к улучшению готового продукта. Это приводит к повышению удовлетворенности клиентов. Лояльность клиентов: счастливые клиенты являются постоянными клиентами бренда и возвращаются для совершения будущих покупок. Чтобы добиться постоянного покупателя, продукт должен оставаться стабильным по своему качеству.

− улучшенный итог: хорошие устные отзывы дают счастливые клиенты. Счастливые клиенты всегда возвращаются для большего. Все это приводит к улучшению потока доходов.

− удовлетворенность сотрудников. Одним из преимуществ Six Sigma является то, как она может направлять сотрудников к общему делу. Шесть Сигма предлагает лидерам возможность уточнить и рационализировать сообщение. Кроме того, улучшенные результаты могут создать чувство товарищеского отношения. Это приводит к лучшим результатам.

Принято считать, что наиболее значительные отличия в России в качестве производственного оборудования. В настоящий момент российская производственная база в целом устарела и находится в весьма плачевном состоянии. Но старые производства есть и в Европе, и в США. Безусловно, выпускаемую ими продукцию нельзя считать эталоном высочайшего качества, но получаемый результат значительно превосходит российский уровень.

Причина, в первую очередь, в людях: в знаниях и навыках, которыми они обладают, в отношении к процессам, в которых принимают участие. Западным специалистам уже не нужно объяснять преимущества процессного подхода и проектной системы. Множество современных управленческих инструментов они изучали в школе или институте и принимают естественно и безоговорочно. Они изначально готовы к тому, что постоянная борьба за долю рынка и место под солнцем диктует жесткие требования активного развития для каждого в отдельности и всех в целом. Сложности возникают только при изучении и внедрении статистических инструментов. И сложности эти в основном технического характера [39, 40].

Основной целью инструмента 6σ является обнаружить и привести к стабилизации параметров всех бизнес-процессов, которые обеспечивают высокое качество продукции и снижение издержек на преодоление причин возникновения нестабильных БП. Это сильно изменит технологическую культуру организации, и она сможет вырваться вперед в беспредельной гонке конкуренции.

В природе существует закон энтропии, согласно которому все в мире теряет свой первоначальный запас и постепенно деградирует. Этот закон распространяется и на производственные процессы всего предприятия. Если предприятие независимо от его отрасли начнет прекращать свое деятельность, то будет снижаться её экономическая эффективность и она просто перестанет существовать. Благодаря закону роста энтропии, люди должны обратить внимание на периодическое исправление бизнес-процессов на всем этапе производства продукции и следить за состоянием оборудования и программного обеспечения, и повышать его работоспособность. Постоянное улучшение бизнес-процессов связывает предотвращающие и исправляющие действия с новыми преобразованиями на обеспечение новых стабильных и предсказуемых параметров процесса во времени.

Любая организация сможет достичь успеха на внутреннем и международных рынках, если она ставит перед собой цель постоянного совершенствования бизнес-процессов, направленное на удовлетворение потребностей всех слоев общества.

Постоянное совершенствование, бесспорно, является ключом к повышению деятельности предприятия, и при этом возникает вопрос: смогут ли темпы экономического роста этого совершенствования отвечать всем технологическим и социальным требованиям, с которыми приходится сталкиваться организации? Не всегда комплексное движение к совершенству является достаточным, и предприятиям необходимо принимать новые решения, которые направлены на внедрение инноваций.

Новые вызовы заставляют мобилизовать творческие способности лидеров организаций. В нынешних условиях новые методы управления качеством всегда сохраняют свое значение, которые направляют в правильное русло действия лидера организации. Любой руководитель должен действовать нестандартно для того, чтобы преодолеть естественный процесс роста энтропии. В любом случае предприятия, в которых лидер не способен управлять такими решениями, начнут приходить в упадок.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Управление бизнес-процессами − это подход, ориентированный преимущественно на сбор и улучшение бизнес-процессов, чтобы помочь организации работать более эффективно. Это достигается путем регистрации и документирования текущего состояния организации в сквозных процессах.

В нынешние неспокойные и неопределенные экономические времена организации должны быть более гибкими и конкурентоспособными. Сегодняшний бизнес должен не только противостоять глобальным конкурентным угрозам; однако они также должны это делать, соблюдая постоянно растущие требования правительства, отрасли и внутренних нормативных актов. Решение этих задач требует реализации максимально эффективных бизнес-процессов, ориентированных на потребности отрасли и сегментов рынка, которые организация обслуживает во всем мире. Ведущие организации практически в каждой отрасли обнаружили, что, используя, управляя и перестраивая бизнес-процессы организации, организации могут добиться впечатляющих улучшений производительности бизнеса и обслуживания клиентов.

Аналогичным образом, сотрудники с высокой степенью удовлетворенности работой, скорее всего, будут прилагать больше усилий для выполнения поставленных перед ними задач и преследовать организационные интересы. Организация, которая способствует высокой удовлетворенности работой сотрудников, также способна удерживать и привлекать сотрудников с необходимыми навыками.

Лидерство включает в себя равномерно позитивные отношения лидеров с последователями внутри группы, таким образом, оно развивает командную работу и другие формы поведения TQM. Оно необходимо для того, чтобы направлять и мотивировать людей превращать группы людей в команды и обеспечивать более глубокое видение нового стратегического организационного направления. Если предположить, что лидерство является ключевым фактором эффективности организации, то ключом к эффективному лидерству является коммуникация.

Перспектива команды исследует как влияние руководителя предприятия на членов команды (например, точность роли, приверженность к целевым задачам, развитие навыков, а также приверженность ресурсам и информации к задачам), а также влияние лидера на эффективность организации труда для управления ресурсами и персоналом, координации рабочей деятельности, согласия членов команды о приоритетах и целях, уровня доверия между членами и их сотрудничества в достижении целей, признания члена в команде и уверенности в способности команды в достижение своих целей. Было отмечено, что широко распространенные исследования позволили понять, как официальные и неофициальные высшее руководство влияет на решение проблем, творчество, коллективное обучение и принятие решений в командах.

Важным примечанием здесь является то, что не гарантируется, что конкретная практика лидерства, влияющая на конкретный фактор, приведет к удовлетворенности потребителя. Это сочетание усилий для достижения этого результата, которое невозможно определить, но, по словам Деминга, все эти усилия должны быть направлены на качество, то есть удовлетворение клиента через удовлетворение его потребностей.

Результаты проведенного исследования полезны для других организаций, занимающиеся в области телекоммуникационных технологий для областей управления бизнес-процессами и разработки требований. В области управления бизнес-процессами такой подход может привести к качественному моделированию и перепроектированию. В области разработки требований этот подход может помочь работникам ПАО «Мегафон» рассмотреть нефункциональные требования на самой ранней стадии.

Бизнес-процесс можно определить как «набор логически связанных задач, выполняемых для достижения определенного бизнес-результата». Это «структурированный, измеренный набор действий, предназначенных для получения определенного результата для конкретного клиента или рынка». Улучшение бизнес-процессов важно для бизнеса, чтобы оставаться впереди конкурентов на современном рынке. За последние 10-15 лет компании были вынуждены улучшить свои бизнес-процессы, потому что клиенты требуют более качественных продуктов и услуг. Многие компании начинают совершенствование бизнес-процессов с модели непрерывного совершенствования.

На данный момент в телекоммуникационной компании внедрена и успешно функционирует СМК, но процессы, описанные в документированных процедурах, работают только на бумаге. Это затрудняет их чтение и восприятие как офисными сотрудниками, так и всем персоналом, непосредственно выполняющим работы.

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.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Аглицкий, И.С., Самолдин А.Н., Сусов Р.В. Экономические аспекты оптимизации бизнес-процессов функционирования коммерческой организации / И.С. Аглицкий, А.Н. Самолдин, Р.В. Сусов // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. − 2014. − № 13. − С. 27-31.
2. Антохина Ю. А., Колесников А. М. Роль лидера при ситуационном управлении. Журнал «Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки». №6-(185) 2013. − с. 130-134.
3. Брун М., Георги Д. Управление качеством: затраты и выгоды // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 1. – с. 70 – 75.
4. В. В. Мартынов, Ю. А. Старцева. Стратегическое планирование бизнес-процессов. Журнал «Вестник Уфимского государственного авиационного технического университета». № 15, 2006 г. − с. 108-113.
5. Валахин Н.Я. Принципы менеджмента качества / Н.Я. Валахин // Управление качеством. – 2014. – № 5. – С. 10 – 11.
6. Варзунов А. В., Торосян Е. К., Сажнева Л. П., Анализ и управление бизнес-процессами // Учебное пособие. – СПб: Университет ИТМО, 2016. –112 с.
7. Василенко В.В. Критерии качества и переход общества к устойчивому развитию // Стандарты и качество. – 2014. - № 3. – с. 32 – 36.
8. Визгунов, А.Н. Ключевые характеристики преобразования бизнес-процессов предприятия // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. − 2013. − № 2-1. − С. 224-229.
9. Володина Н.Л. Процессный подход в системе менеджмента качества // Организатор производства. − 2016,№1(68). − С.95-100.
10. Галиуллина Г. Лидерство в XXI веке: взгляд из России. − Челябинск: Издательство «Челябинский дом печати», 2002. − 432 с.
11. Галиче А.В. Современное представление о механизме управления качеством продукции. // Стандарты и качество. – 2015.- №3. – с.67.
12. Гличев А.В. Полная схема механизма управления качеством продукции. // Стандарты и качество. – 2015. - №5. – с.53.
13. ГОСТ ISO 9001 – 2015 Система менеджмента качества. Требования. М.: Стандартинформ, издание официальное, 2015.
14. Гребнева Е. М., Абдрахимова Г.М. Лидерство как акмеологический критерий эффективности руководителя среднего звена. Журнал «Акмеология». № 15, 2013 г. − с. 72-75.
15. Грибанова Н. Н., Шуплецов А. Ф. Особенности планирования и прогнозирования компаний на основе информационных моделей // Baikal Research Journal. − 2017. − Т. 8. − № 3. − С. 8-16.
16. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы: монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт; под редакцией А. И. Громова. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 368 с. — Серия: Актуальные монографии.
17. Даниляк В.И. Человеческий фактор в управлении качеством/ В.И. Даниляк. – Изд-во Логос, 2011. – 336 с.
18. Довбня А.А., Поединщиков И.И. Оценка эффективности менеджмента в реализации цели политики в области качества. // Стандарты и качество. – 2014. - №3. – с. 12.
19. Дубовиков Б.А. Система управления качеством (Теоретическое обоснование и опыт применения системы управления качеством). Саратов: Типография № 6, 2006. − 367 с.
20. Ефимов, В. В. Описание и улучшение бизнес-процессов: учебное пособие / В. В. Ефимов. −Ульяновск: УлГТУ, 2005. − 84 с.
21. Журавлева И.О. Методики, используемые для описания бизнес-процессов // Экономические и технологические аспекты производства, экспертизы качества, маркетинга и рекламы товаров: методология, теория, практика: международная научно-практическая конференция − Орел, 2005.
22. Кабакова Ю. А. Методы анализа бизнес-процессов. Журнал «Бизнес-образование в экономике знаний», №2, 2016 г. − с. 38-40.
23. Кане М.М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества/ М.М. Кане, А.Г. Схиртладзе, Б.В. Иванов. – Спб: Питер, 2012. – 576 с.
24. Купчинская Ю. А., Чеховская С. А. Основы бизнес-процессов. Журнал «Бизнес-образование в экономике знаний». − № 1, 2015 г. − с. 76-78.
25. Лабынцев Н.Т., Попова Т.Д. Учет и аудит затрат на улучшение качества продукции и услуг: монография. М.: Бухгалтерский учет, 2004. − 136 с.
26. Лапшин В.С. Управление процессами: учеб. пособие / В. С. Лапшин. – Саранск: Изд-во Мордов. ун-та, 2015. – 385 с.
27. Ливайн С., Кром М. Лидер в тебе. — М. Кром. Пер. с англ. — М.: Изд. группа «Прогресс-Литера», Издательство агентства «Яхтсмен», 1995. —240 с.
28. Льюис, Р. Д. Деловые культуры в мировом бизнесе. От столкновения к взаимопониманию [Текст]: пер. с англ. / Р.Д. Льюис. 2-е изд. М.: Дело, 2001. 448 с.
29. Михалева, Е.П. Методический подход к формированию бизнес-процессов в организации /Е.П. Михалева // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. − 2013. − № 5-1. − С. 288-294.
30. Остапенко В.В., Морозова А.М. Лидерство как стратегический инструмент управления предприятием. Журнал «Вестник наук и образования». − № 21(75). Часть 1. − с.56-60.
31. Панде П., Холп Л. Что такое «шесть сигм»? Революционный метод управления качеством/Пер, с англ. − 2-е изд. − М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. − 160 с.
32. Пирогова Е. В. Управление бизнес-процессами предприятия: учебное пособие / сост. Е. В. Пирогова. – Ульяновск: УлГТУ, 2017. – 107 с.
33. Подход на основе менеджмента качества. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/, свободный.
34. Попов Н.Л. Система управления бизнес-процессами. Журнал «Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета». №3, 2016 г. − с. 100-103.
35. Попов, В.Н. Бизнес-процесс − фундамент эффективного предпринимательства / В.Н. Попов, В.Н. Островская // Вестник Университета (Государственный университет управления). − 2013. − № 2. − С. 153-161.
36. Пудовкина, С.Г. Анализ и оптимизация бизнес-процессов: учебное пособие. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013. – 49 с.
37. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов // В. В. Репин, В. Г. Епиферов. 2-е изд. М.: РИА «Стандарты и качество», 2005. − 404 с.
38. Решетько Н.И., Соколов М.А. Анализ лидерских компетенций и роли менеджеров в обеспечении конкурентоспособности бизнес-процессов компании // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №1. (2016). − с. 64-78.
39. Савруков Н.Т., Воронов Е.В., Казакова Т.И. Специфика ресурсного потенциала и тенденции развития предприятий // Теория и практика общественного развития. – 2016. - № 4. – С. 300-302.
40. Скальский А.В. Общая характеристика затрат на качество бизнес-процессов предприятия. Журнал «Транспортное дело России». − №22, 2011 г. − с. 125-126.
41. Смирнов С.А., Лавров В.С. Современные подходы к управлению качеством в сфере услуг // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 5: Экономика. – 2014. - № 4. – С. 136 – 140.
42. Смоленцев В. М., Заика И. Т. Моделирование сети бизнес-процессов телекоммуникационной компании. Научный журнал КубГАУ, №89(05), 2013 г. − с. 25-41.
43. Соколова С.В., Чичкалюк В.А. Ориентация на потребителя – важнейший принцип менеджмента качества // Культура. Наука. Образование. – 2011. – № 4. – С. 101 – 104.
44. Спивак В.А. Лидерство в креативной экономике как научная специальность // Лидерство и менеджмент. − 2015. − Т. 2. − № 4. − С. 223-250.
45. Тито Конти: Качество в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития. − с. 280. − с. 121-132.
46. Чеснокова Ж. А. Развитие лидерства в системе менеджмента качества организации. Журнал «Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета». − №6, 2014 г. − с. 34-40.
47. Шапиро Е.В. Бизнес-процессы телекоммуникационных компаний. Журнал «Управление проектами и развитие производства». № 1(3), 2001. − с. 137-142.
48. Шацких Е.А. Рекомендации по управлению качеством на основе комплексного применения стандартов // Век качества. – 2013. − № 1. – С. 14
49. Юрасова М.В. Современные подходы к управлению качеством // Вестник Московского университета. Серия 18: Социология и политология. – 2011. − № 1. – С. 112 – 125.
50. Agnieszka Misztal. The impact of leadership on the quality management systems. 8th Research/Expert Conference with International Participations “QUALITY 2013”, Neum, B&H, June 06 – 08, 2013. − pp. 41-46.
51. Al-Mashari, Majed, Zahir Irani, and Mohamed Zairi. “Business Process Reengineering: A Survey of International Experience.” Business Process Management Journal, December 2001, pp. 437–455.
52. André Cristiano Silva Melo, Maria Aparecida Cavalcanti Netto, Virgílio José Martins Ferreira Filho, Elton Fernandes. Knowledge management for improving business processes: an analysis of the transport management process for indivisible exceptional cargo. Pesquisa Operacional, v.30, n.2, p.305-330, Maio a Agosto de 2010. − pp. 305-330.
53. Grover, Varun, and Manuj K. Malhotra. “Business Process Reengineering: A Tutorial on the Concept, Evolution, Method, Technology and Application.” Journal of Operations Management, August 1997, pp. 193–213.
54. Heinrich R. Aligning business process quality and information system quality. Heidelberg: Heidelberg University, 2013. 254 p.
55. Iveta Paulová, Miroslava Mĺkva KVALITA INOVÁCIA PROSPERITA. Leadership – the key element in improving quality management / QUALITY INNOVATION PROSPERITY XV/1 – 2011. − pp. 27-36.
56. Kondo Y. Development of the Human Motivation Study Course in Japan in Proceedings of the International Conference on TQM and Human Factors. Linkuping: Linkuping University, 1999.
57. Mahir Haračić, Merima Haračić, Kasim Tatic. The improvement of business efficiency through business process management. Economic Review – Journal of Economics and Business, Vol. XVI, Issue 1, May 2018. − pp. 31-43.
58. Park Dahlgaard S. M. Quality Motivation. In Proceedings of the Second Asian Conference on Quality and Reliability. Beijing, China, 1993.
59. Radoica Luburić. Quality Management Principles and Benefits of their Implementation in Central Banks. Journal of Central Banking Theory and Practice, 2015, 3, pp. 91-121.
60. Rodica Pamfilie, Andreea Jenica Petcu (Draghici), Mihai Draghici. The importance of leadership in driving a strategic Lean Six Sigma management. Rodica Pamfi lie et al. / Procedia - Social and Behavioral Sciences 58 (2012). − pp. 187 – 196.
61. Sharilyn Shiramizu and Аmarjit Singh. Leadership to Improve Quality within an Organization. Leadership Manage. Eng., 2007, 7(4): 129-140.