

– разработка комплекса ТНПА, регламентирующих порядок применения методологии, описанной серией стандартов ISO 20022 в Национальной платежной системе;

– разработка платежных документов и электронных сообщений на основе методологии ISO 20022 для платежной системы Республики Беларусь;

– внедрение электронных платежных документов и электронных сообщений в соответствии с методологией ISO 20022, в автоматизированную систему межбанковских расчетов Национального банка и внутриванковские платежные системы.

Следует отметить, что Главным управлением платежной системы и цифровых технологий Национального банка при участии отделения стандартизации был разработан план по комплексному внедрению методологии серии стандартов ISO 20022 в платежную систему Республики Беларусь на 2019 – 2020 годы. В соответствии с утвержденным планом и согласно Инструкциям об организации в Национальном банке разработки и утверждения ТНПА и о порядке применения методологии международного стандарта ISO 20022 отделением стандартизации планируется разработка комплекса СПР на период до 2021 года.

В рамках проводимых нами исследований были проанализированы требования основных законодательных актов и ТНПА, как в области технического нормирования и стандартизации, так и вне данной области, устанавливающих требования к обеспечению функционирования Национальной платежной системы, а также разработаны

формы внешнего представления на бумажном носителе в рамках автоматизированной информационной системы исполнения денежных обязательств. Дальнейшая работа по совершенствованию локальной системы технического нормирования и стандартизации Национального банка будет направлена на актуализацию системы, включая разработку комплекта проектов СПР, устанавливающих требования к информационным технологиям в сфере банковской деятельности, в частности использование информационных технологий при осуществлении перевода денежных средств по инициативе взыскателя.

В ближайшее время планируется разработка проекта стандарта проведения расчетов СПР Х.ХХ-ХХХХ «Банковская деятельность. Информационные технологии. Перевод денежных средств по инициативе взыскателя. Альбом схем», требования которого предназначены для использования участниками платежной системы Республики Беларусь при реализации внутренних процессов в ходе разработки автоматизированных банковских систем и автоматизированных систем межбанковских расчетов.

Разработка и принятие комплекса СПР позволит совершенствовать и поддерживать в актуальном состоянии систему технического нормирования и стандартизации программно-технических средств, используемых в области банковских услуг и технологий. Сформированная система, соответствующая требованиям законодательных актов и ТНПА в полном объеме, повысит уровень надежности и безопасности функционирования Национальной платежной системы Республики Беларусь.

УДК 65.012.3

**ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПассажиРОВ РУП  
«НАЦИОНАЛЬНОГО АЭРОПОРТА МИНСК» ПОСРЕДСТВОМ НЕПРЕРЫВНОГО  
УЛУЧШЕНИЯ ПРОЦЕССА СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА, ОСНОВАННОЕ  
НА ПРОЕКТОМ ПОДХОДЕ ПО МЕТОДОЛОГИИ SCRUM**

**Ленкевич О.А., Михайчик А.В.**

*Белорусский национальный технический университет  
Минск, Республика Беларусь*

Для большинства существующих организаций характерен рост требований к качеству предоставляемых услуг со стороны потребителей, что ставит перед руководством задачи по оптимизации существующих бизнес-процессов путем внедрения наилучших практик и постоянно повышения качества, результат которого приводит к повышению удовлетворенности клиентов [1].

В основном требуется внедрение процессного подхода к управлению качеством в соответствии с лучшими практиками менеджмента качества, такие как ISO 9001, ISO 10006, ISO 20000, ISO 21500, TQM [2].

При создании системы управления, в том числе системы управления проектами качества, руководство сталкивается со следующими проблемами:

- отсутствие единого координирующего центра по проектному управлению;
- отсутствие компетентных специалистов;
- несоответствие уровня технической документации проекта уровню документации управления проектами;
- неприятие сотрудниками проектного подхода в связи с неудачным опытом предыдущего внедрения;

– отсутствие единой терминологии, инструментов, методов и др.

Данные проблемы, характерные для низкого уровня проектного управления, как показывает опыт, в основном присущи большинству организаций. В управлении проектами главным является ориентация на требования потребителя и адаптация установленных требований в реализуемом проекте. Так же важна возможность корректировки требований в любой момент времени, что для многих клиентов является привлекательным аспектом.

Управление проектами – это и область научных знаний, позволяющих определить цели организации и организовать работу сотрудников с тем, чтобы намеченные результаты оказались достигнутыми в итоге их реализации [3].

Во-первых, основной задачей проектного подхода является достижение целей. Наша цель – это повышение уровня удовлетворенности пассажиров РУП «Национальный аэропорт Минск».

Во-вторых, необходимо соблюдать финансовые и временные ограничения проектного подхода.

В-третьих, понятие «проект» можно приравнять к понятию «уникальность». Это выражается либо в создании чего-то нового, либо создании элементов новизны. В нашем случае это связано с изменением системы управления процессом, организации работ по созданию плана совершенствования процесса, поиска несоответствий и их доработки.

Управление деятельностью аэропорта представляет собой многофункциональную систему с большим количеством изменяющихся факторов как внешней, так внутренней среды функционирования аэропорта.

Принятие управленческих решений и их реализация руководством и администрацией аэропорта является сложной и ответственной задачей, требующей широкой профессиональной подготовки и организаторских способностей. Задача руководителя – своевременное обеспечение выполнения международных стандартов по безопасности, регулярности и качеству наземного обслуживания авиaperевозок с одновременным обеспечением роста финансовой активности аэропорта и непосредственно его бизнеса [4].

Исходя из отчета об уровне удовлетворенности потребителей РУП «Национального аэропорта “Минск”», была выявлена следующая тенденция: за осеннее-зимний период (ОЗП) 2016/2017 гг. показатель удовлетворенности составил 75,19 % (уровень выше среднего), за ОЗП 2017/2018 гг. составил 84,14 % (высокий уровень), а ОЗП 2018/2019 гг. показатель удовлетворенности пассажиров составил 75,19 %, это означает, что он снизился на 2,37 %. Из этого можно сделать вывод, что показатель удовлетворенности

нестабилен, и по сравнению с предыдущими годами уменьшается. Требуется поиск факторов, оказывающих влияние на сложившуюся ситуацию и принятие оперативных мер по устранению выявленных проблем.

Для повышения удовлетворенности пассажиров РУП «Национального аэропорта Минск» после тщательного анализа результатов анкетирования, анализа функциональной модели процесса системы менеджмента качества «Обслуживание пассажиров и обработка багажа» в номинации «как есть», руководством аэропорта было принято решение об использовании системы непрерывного улучшения бизнес-процессов, основанной на проектном подходе. Учитывая специфику деятельности организации целесообразно использовать малые проекты, в основе которых лежит гибкая система управления проектами (Agile project management) по методологии Scrum, которая позволяет постоянно поддерживать и улучшать бизнес-процесс.

Эта является в свою очередь правильной организацией проведения совместной работы по поиску несоответствий и их последующих устранений путем разработки корректирующих и предупреждающих действий. Scrum – это тактика постепенного обучения командной работы по повышению качества предоставляемых услуг аэропорта под контролем так называемых «мастеров», т.е. сертифицированных методологов. В роли «мастеров» будут выступать начальники отделов аэропорта. При этом методология Scrum делает организацию работ прозрачной, что постепенно и индивидуально показывает сотрудникам предприятия основные инструменты и методы проектного управления, объясняет преимущества использования каждого бизнес-процесса.

Правильное использование данного подхода даст свои результаты в виде плана совершенствования процесса (выхода процесса совершенствования качества). Этот результат будет в том случае, если бизнес-процесс формально определен и внутренний аудит бизнес-процесса показывает идентичность его описанию реальному состоянию дел. Поэтому первым этапом совершенствования процессов выступает аудит соответствия, а уже вторым этапом является создание плана совершенствования процесса.

На первом этапе были учтены замечания и несоответствия, выявленные при анализе функциональной модели процесса «Обслуживание пассажиров и обработка багажа» в номинации «как есть», затем построена «правильная» функциональная модель.

Система работы Национального аэропорта нацелена на открытие новых направлений полетов, а также на расширение круга потребителей, что ведет за собой увеличение спроса на предоставление услуг. А это значит, что нужна такая

система управления процессами, которая нацелена на поиск несоответствий и устранение причин их возникновения, ведь главным для каждого предприятия остается вопрос повышения удовлетворенности потребителей и стремление превзойти их ожидания.

Предлагается внедрение проектного подхода через построение самообучаемой командной организации. Такой подход позволяет создать результативную функциональную систему с минимальными затратами и в сопоставимые сроки.

Самообучаемая командная организация – это выработка общекомандного видения проблем и постановки задач, обмен информацией и знаний о предмете совершенствования путем проведения мозгового штурма, а также обучение инструментам и методам общего менеджмента и применение их в конкретном проекте. Так, для расслоения факторов, влияющих на удовлетворенность пассажиров РУП «Национального аэропорта “Минск”» команда использовала методику 4М, а для выявления наиболее значимых факторов применила ABC-анализ после построения диаграммы Парето.

Задача каждой организации – достичь запланированного результата. Важно ускорить выполнения каждого спринта и удостовериться, что команды, работающие с каждым спринтом, эффективно взаимодействуют друг с другом и вовремя поставляют результаты. Спринт – так называются итерации в методологии Scrum, длящиеся от двух до четырех недель. На это и делает акцент методология Scrum.

Реализация методологии Scrum дает возможность четко определить глобальные и локальные цели, необходимые для повышения уровня удовлетворенности, установить контрольные точки, критерии принятия решений по переходу к следующему этапу программы совершенствования. Сильной стороной данной системы является ее гибкость и адаптивность, она может подстроиться практически под любые условия и процессы организации, поэтому в нашем случае это идеальный вариант для реализации запланированных результатов.

Наша цель – повышение удовлетворенности потребителей и стремление превзойти их ожидания, а это значит, что на пути совершенствования придется реагировать на изменения, что по методологии Scrum важнее, чем следовать какому-либо плану. Гибкость – это неотъемлемая часть совершенствования процесса, поэтому многие организации стремятся сделать свои процессы более гибкими.

#### Литература

1. СТБ ISO 10004-2015 (ISO 10004:2012, IDT). Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителя. Руководящие указания по мониторингу и измерению.- Введ. 01.03.2016. – Минск: Госстандарт: БелГИСС, 2016. – 25 с.
2. Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». Кайдзен и Scrum проекты как инструмент организационного научения в ИТ-компаниях, – № 2 – 2014.
3. <http://projectimo.ru/upravlenie-proektami/proektnyj-metod.html>.
4. [https://studref.com/385402/tuizm/sistema\\_otsenki\\_udovletvorennosti\\_klienta\\_audit\\_kachestva\\_obslyuzhivaniya](https://studref.com/385402/tuizm/sistema_otsenki_udovletvorennosti_klienta_audit_kachestva_obslyuzhivaniya).

УДК 371.3

### АНАЛИЗ ТРЕБОВАНИЙ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТИ И ОСВЕДОМЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В ВОПРОСАХ СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Ленкевич О.А., Чурак Н.В.

*Белорусский национальный технический университет  
Минск, Республика Беларусь*

Все существующие стандарты, устанавливающие модели систем менеджмента в своей основе содержат требования к обеспечению компетентности и осведомленности.

Согласно СТБ ISO 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» [1]: компетентность – способность применять знания и навыки для достижения намеченных результатов. Согласно [2]: осведомленность – наличие сведений, знаний о чем-нибудь.

Сравнительный анализ международных стандартов, касающихся требований к компетентности и осведомленности и подготовки представлен в таблице.

Кроме стандартов, определяющих требования к компетентности и осведомленности, действует СТБ ISO 10018-2015 «Менеджмент качества. Руководящие указания по обеспечению вовлеченности и компетентности персонала» [3], который содержит руководящие указания по установлению связанных с человеком факторов, влияющих на вовлеченность персонала в системы менеджмента, его компетентность по созданию ценности и достижения целей организации.

Согласно СТБ ISO 10018-2015 [3] факторы, воздействующие на вовлеченность и компетентность персонала, включают:

- отношение и мотивация;