

УДК 338.4

Карпов Илья Игоревич, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия

e-mail: kii137@yandex.ru

ИНСТРУМЕНТЫ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ (ПРИМЕНЕНИЕ ЦИКЛА PDCA В СБЕРБАНКЕ)

Аннотация. В данной статье рассматривается оптимизация бизнес-процессов в организации на примере цикла PDCA в Сбербанке. В нем освещаются этапы внедрения инструмента и приводятся результаты интервью с менеджером по мониторингу и совершенствованию процессов Сбербанка, проведенного автором. Кроме того, в статье освещаются стратегические цели Сбербанка, направленные на повышение уровня его развития, чтобы конкурировать с мировыми технологическими компаниями, сохраняя при этом свой статус ведущего банка для клиентов и бизнеса в Российской Федерации. Тематическое исследование сосредоточено на конкретном процессе "Обеспечение поставок потребительских товаров в филиалы Уральского банка" и содержит подробный анализ постепенных этапов внедрения цикла PDCA, предлагая представление о возникших проблемах и достигнутых успешных результатах. Полученные результаты способствуют более широкому пониманию практического применения цикла PDCA для оптимизации бизнес-процессов в динамичной и конкурентной финансовой среде.

Ключевые слова: оптимизация бизнес-процессов, снижение затрат, Сбербанк, цикл PDCA.

Karpov Ilya Igorevich – Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

e-mail: kii137@yandex.ru

BUSINESS PROCESS OPTIMIZATION TOOLS (APPLICATION OF THE PDCA CYCLE IN SBERBANK)

Abstract. This article discusses the optimization of business processes in an organization using the example of the PDCA cycle in Sberbank. It highlights the stages of implementing the tool and provides the results of an interview with the Sberbank process monitoring and improvement manager conducted by the author. Additionally, the article highlights the strategic goals of Sberbank, aiming to elevate its development to compete with global technological companies while maintaining its status as the premier bank for clients and businesses in the Russian Federation. The case study focuses on a specific process, "Ensuring the supply of consumer goods to branches of the Ural Bank," and provides a detailed analysis of the gradual implementation steps of the PDCA cycle, offering insights into the challenges faced and the successful outcomes achieved. The findings contribute to the broader understanding of the practical application of the PDCA cycle in optimizing business processes within a dynamic and competitive financial environment.

Keywords: optimization of business processes, cost reduction, Sberbank, PDCA cycle.

В настоящее время организации ежедневно сталкиваются с необходимостью производить больше и тратить меньше. Чтобы расти, менеджеры ищут способы улучшить бизнес-процессы таким образом, чтобы они приводили к снижению затрат [Чернова 2021: 44-64]. Для этого используются множество разного рода цифровые решения, суть которых состоит в том, чтобы помочь быстро и эффективно решить поставленную задачу или устранить проблему. По своей сути идея состоит в том, чтобы объединить все возможности компании для сокращения расходов, времени и ресурсов, затрачиваемых на процесс, ведущий к улучшению бизнес-результатов [Hodge 2011: 237-247, Соколова 2023]. Одним из эффективных инструментов

оптимизации процессов, рассматриваемых в современной теории и практике менеджмента, являются вспомогательные программы с так называемым циклом PDCA, который будет рассмотрен далее.

Теоретические аспекты оптимизации бизнес-процессов: общеизвестным фактом является то, что большинство банков и финансовых организаций работают в соответствии с определенными правилами бизнес-процессов, следуя традиционным моделям. Однако время от времени они пересматривают схемы оптимизации бизнес-процессов, чего требуют изменяющиеся экономические условия. Принцип постоянного совершенствования является одним из основных принципов менеджмента качества и представляет собой стандартный подход к основным методам управления процессами.

В настоящее время в банковском секторе появляется множество различных инноваций и технологий, меняются требования клиентов, а также рыночная среда. Существует потребность в совершенствовании новых методов и инструментов организационного развития, реинжиниринга бизнеса и управления им [Karim & Arif 2013: 169-196].

Основной целью оптимизации процесса является сокращение или устранение потерь времени и ресурсов, ненужных затрат, узких мест и ошибок при достижении цели процесса [Larteb 2015: 270].

Оптимизация бизнес-процессов – это практика повышения организационной эффективности путем совершенствования процессов. Оптимизированные процессы приводят к оптимизированным бизнес-целям. Оптимизация бизнес-процессов дает множество преимуществ, которые могут помочь бизнесу удержаться на плаву в приливных волнах перемен, таких как соответствие требованиям рынка, оптимизированные операции, снижение рисков, рациональное использование ресурсов, гарантированное качество [Dave & Appleby 2015, Kogel & Becker 2016: 596-601].

Давайте рассмотрим оптимизацию процесса с использованием цикла PDCA. PDCA (Планируй-делай-проверяй-действуй) – это итеративный, четырехэтапный подход к постоянному совершенствованию процессов,

продуктов или услуг, а также к решению проблем. Это включает в себя систематическое тестирование возможных решений, оценку результатов и внедрение тех из них, которые доказали свою эффективность. Она основана на научном методе решения проблем и была популяризирована доктором У. Эдвардсом Демингом, которого многие считают отцом современного контроля качества.

Цикл PDCA обеспечивает простой и эффективный подход к решению проблем и управлению изменениями. Это позволяет компаниям разрабатывать гипотезы о том, что необходимо изменить, проверять эти гипотезы в непрерывном цикле обратной связи и получать ценные знания. Это способствует тестированию улучшений в небольших масштабах, прежде чем обновлять процедуры и методы работы в масштабах всей компании. Цикл PDCA состоит из четырех компонентов:

Plan – определение проблемы, собирание соответствующих данных и поиск первопричины проблемы, разработка гипотезы о том, в чем могут заключаться проблемы, и решение, какую из этих гипотез следует протестировать.

Do – разработка и внедрение решения; измерение оценки его эффективности, тестирование потенциального решения и замер результатов.

Check – подтверждение результатов путем сравнения данных "до" и "после". Изучение результатов, замер эффективности, а также принятие решения, подтверждается выбранная гипотеза или нет.

Act – документация результатов, информирование сотрудников об изменениях в процессе и составление рекомендаций для будущих циклов PDCA. Если решение было успешным, его можно внедрять. Если нет, то необходимо устранить следующую проблему и повторить цикл PDCA еще раз.

Использование PDCA цикла для оптимизации процессов в Сбербанке. Чтобы изучить применение цикла PDCA для оптимизации процессов в Сбербанке, было проведено интервью с менеджером по мониторингу и

совершенствованию процессов Сбербанка. В ходе интервью были получены специальные данные. Ниже приведен краткий обзор полученных данных.

Основная цель стратегии Сбербанка – вывести его на новый уровень развития и обеспечить его способность конкурировать с мировыми технологическими компаниями, оставаясь при этом лучшим банком для клиентов и бизнеса в Российской Федерации. Одним из инструментов совершенствования процессов, который активно и эффективно применяется в организации, является цикл PDCA.

Рассмотрим цикл в качестве примера оптимизации следующего процесса: «Обеспечение филиалов Уральского банка потребительской корзиной товарно-материальных ценностей» [Glukhikh 2021]. Ниже приведены этапы постепенного внедрения инструмента в бизнес-процессы.

1-P (Plan): На первом этапе выявляются проблемы увеличения трудозатрат и неудовлетворенности сотрудников процессом. Затем анализируются этапы процесса, выявляются болевые точки, а также длительные и трудоемкие этапы. Далее проводится поиск как причин проблемы, так и цели, которую необходимо достичь (рисунок 1).

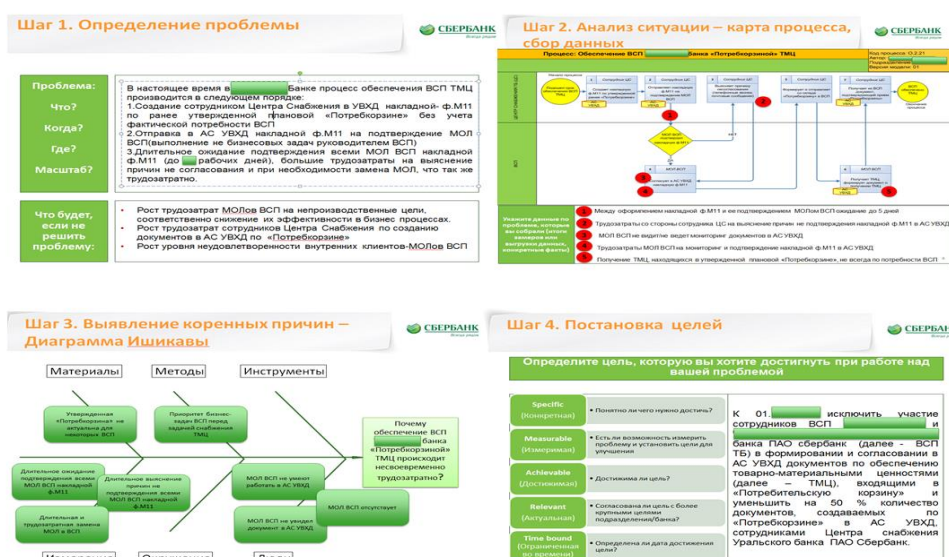


Рисунок 1 – Выявление проблемы в процессе и определение цели

2-D (Do): На втором шаге цикла, выполняется план действий, который был создан на предыдущем шаге. Эта часть имеет решающее значение для

правильной разработки методологии. Поэтому это следует делать тщательно и анализировать каждый шаг, чтобы избежать неудач и повысить успешность деятельности (рисунок 2).



Рисунок 2 – Реализация плана

3-С (Check): Это этап, на котором команда проверяет и анализирует то, что было выполнено, а также результаты, полученные в соответствии с планом действий (рисунок 3).



Рисунок 3 – Контроль результатов

4-А (Act): Это последний шаг цикла, который заключается в практическом применении мер по устранению проблем. На предыдущем шаге мы определили проблемы и неисправности, которые следует устранить на рассматриваемом этапе (рисунок 4).

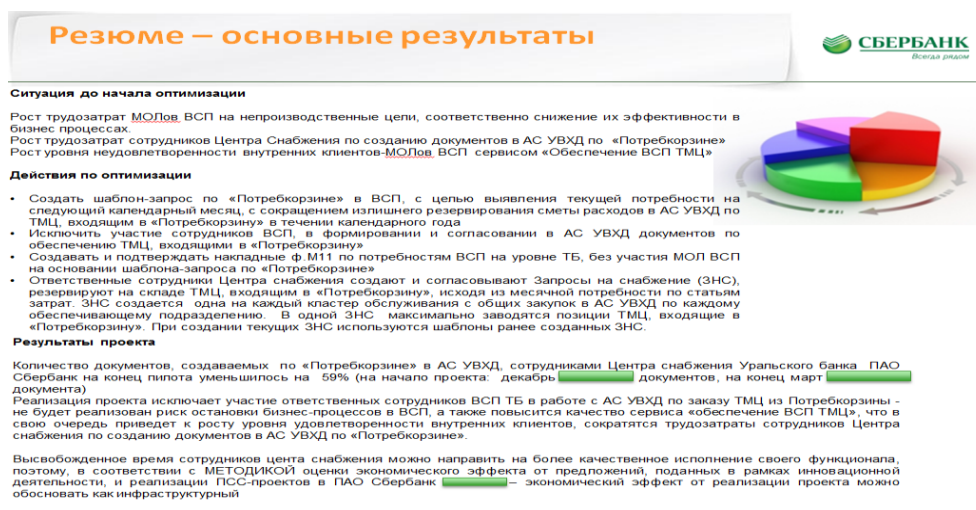


Рисунок 4 – Краткое описание оптимизации

Таким образом PDCA считается эффективным инструментом для оптимизации бизнес-процессов. Чтобы в полной мере воспользоваться преимуществами цикла PDCA, этот процесс можно повторять столько раз, сколько необходимо, поскольку полученные результаты являются кумулятивными.

Цикл PDCA широко используется в практике многих компаний. Модель PDCA может быть использована в рамках концепции "Шесть сигм", которая на данный момент довольно популярна.

В заключение, современная бизнес-среда требует от организаций делать больше с меньшими затратами, побуждая менеджеров искать способы улучшения бизнес-процессов, ведущих к снижению затрат. Использование разнообразных цифровых решений направлено на быстрое и эффективное решение задач и вызовов, консолидируя возможности компании для минимизации затрат, времени и ресурсов. Оптимизация бизнес-процессов имеет решающее значение для эффективности и роста организации.

Теоретические аспекты оптимизации бизнес-процессов подчеркивают важность постоянного совершенствования как фундаментального принципа управления. В банковском секторе, где соблюдение установленных правил бизнес-процессов является обычным делом, периодическая переоценка необходима в связи с меняющимися экономическими условиями. Текущая

динамика в банковском секторе, характеризующаяся технологическими инновациями, меняющимися требованиями клиентов и колебаниями рынка, подчеркивает необходимость передовых методов организационного развития и реинжиниринга бизнеса.

Основной целью оптимизации процессов является сокращение или устранение потерь времени и ресурсов, ненужных затрат, узких мест и ошибок в достижении целей процесса. Оптимизированные процессы способствуют достижению оптимизированных бизнес-целей, предлагая ряд преимуществ, включая соответствие требованиям рынка, оптимизацию операций, снижение рисков, эффективное использование ресурсов и гарантированное качество.

Применение цикла PDCA становится эффективным инструментом оптимизации процессов в современной теории и практике менеджмента. Цикл PDCA, воплощающий итеративный подход "Планируй-делай-проверяй-действуй", обеспечивает систематический метод постоянного совершенствования процессов, продуктов или услуг. Основанный на научном методе решения проблем, цикл PDCA, популяризированный У. Эдвардом Демингом, предлагает простой и эффективный подход к разрешению проблем и управлению изменениями.

Цикл PDCA облегчает разработку гипотез, систематическое тестирование решений, оценку результатов и внедрение проверенных эффективных решений. Он поддерживает поэтапное тестирование улучшений перед их масштабированием по всей организации, способствуя формированию культуры непрерывного совершенствования.

Практический пример внедрения цикла PDCA в Сбербанке иллюстрирует его применение для оптимизации бизнес-процессов. Цикл PDCA играет важную роль в выявлении и решении проблем, связанных с трудоемкостью и неудовлетворенностью сотрудников. Поэтапные этапы внедрения цикла PDCA, включая выявление проблем, планирование действий, оценку результатов и практическую реализацию решений, обеспечивают структурированную основу для достижения целей оптимизации процессов.

Список использованной литературы

1. Dave, B., & Appleby, C. (2015). Striving for continuous process improvement- a construction case study.
2. Glukhikh, P. L. Serial entrepreneurs' strategies for innovative business: A typology and assessment / P. L. Glukhikh, A. N. Golovina // The Manager. – 2021. – Vol. 12, No. 5. – P. 84-95. – DOI 10.29141/2218-5003-2021-12-5-6. – EDN VUIDJP.
3. Hodge, G. L., Goforth Ross, K., Joines, J. A., & Thoney, K. (2011). Adapting lean manufacturing principles to the textile industry. Production Planning & Control, 22(3), 237-247.
4. Karim, A., & Arif, K. (2013). A methodology for effective implementation of lean strategies and its performance evaluation in manufacturing organizations. Business Process Management Journal, 19(1), 169-196.
5. Kogel, W., & Becker, J. J. (2016). Development of design support tool for new lean production systems. Procedia CIRP, 41, 596-601.
6. Larteb, Y., Haddout, A., Benhadou, M., Manufacturing, L., Yang, C., Yeh, T., & Valero, M. (2015). Successful lean implementation: the systematic and simultaneous consideration of soft and hard lean practices. International Journal of Engineering Research and General Science, 3(2), 1258-270.
7. Mahmood, K., & Shevtshenko, E. Productivity improvement by implementing lean production approach.
8. Соколова, Е. В. Теоретическое исследование оценки влияния ит-архитектуры предприятия на организационные преимущества бизнеса / Е. В. Соколова // Россия молодая, Кемерово, 18–21 апреля 2023 года. – Кемерово: Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 2023. – С. 84124.1-84124.5. – EDN QGKCPA.
9. Тимакова, Р. Т. Методологические аспекты моделирования управления в организации / Р. Т. Тимакова, Е. В. Самойлова // e-FORUM. – 2022. – Т. 6, № 1(18). – С. 5. – EDN YKNDUP.

10. Чернова, О. А. Экосистемный подход к управлению процессами инновационного развития промышленности / О. А. Чернова, Л. Г. Матвеева, Г. В. Горелова // Journal of New Economy. – 2021. – Т. 22, № 2. – С. 44-64. – DOI 10.29141/2658-5081-2021-22-2-3. – EDN GVPDPE.

11. Единый стандарт – «PDCA простыми словами» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://1cert.ru/stati/pdca-prostymi-slovami?ysclid=lp80snwku0179248600>, свободный.

12. Кибермедиана – «Полное руководство по PDCA» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.cybermedian.com/ru/a-comprehensive-guide-for-pdca>, свободный.