

БЕРЕЖЛИВАЯ ИНВЕНТАРИЗАЦИЯ: ПАО «АК БАРС БАНК»

А.Я. Валеева, Н.Ф. Кипова, М.С. Речкин



КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

- инвентаризация,
- улучшение,
- лин-проект,
- командная работа,
- карта SIPOC.

Чтобы обеспечить результативность и эффективность бизнеса, инструментарий Lean должен применяться не только к основным, но и к поддерживающим процессам. Наглядным тому подтверждением служит проект ПАО «АК БАРС БАНК» по оптимизации процесса инвентаризации имущества, который был успешно представлен в конкурсе «Трасформация» на Международной неделе производительности IPWeek. Основная заслуга в разработке и реализации проекта принадлежит кроссфункциональной команде «Инвент», сформированной в рамках корпоративной программы «Время лидеров». В данной публикации ее участники делятся своим видением сути проекта и ценности командной работы с читателями журнала ММК.

LEAN INVENTORY: AK BARS BANK PJSC

A.Ya. Valeeva, N.F. Kipova, M.S. Rechkin

Keywords: inventory, improvement, Lean project, teamwork, SIPOC chart.



СУТЬ ПРОЕКТА, ЕГО ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ

Процесс инвентаризации имущества банка выполняется ежегодно. Проект по его оптимизации (табл. 1) реализован по запросу владельца процесса — главного бухгалтера ПАО «АК БАРС БАНК» Диляры Мубаракшиной. **Проблема**, послужившая причиной запроса и решаемая в рамках проекта, заключалась в регулярном нарушении установленных сроков инвентаризации: вместо 60 дней ее продолжительность могла достигать 120 дней.

Для разработки и внедрения проекта была сформирована кроссфункциональная команда «Инвент». В нее вошли сотрудники нескольких подразделений банка, объединенные программой «Время лидеров», о которой подробно рассказывалось в предыдущей публикации [1].

На **первом этапе** команда ознакомилась с действующим порядком проведения инвентаризации и установила коммуникации с коллегами из департамента бухгалтерского и налогового учета и департамента информационных технологий. В результате была четко зафиксирована **цель проекта**, согласованная со всеми его заинтересованными сторонами — сократить сроки выполнения инвентаризации до установленных 60 дней.

Следуя методологии Lean Six Sigma и DMAIC¹, для верхнеуровневого описания про-

цесса инвентаризации команда «Инвент» разработала карту SIPOC² (рис. 1), установив с ее помощью границы и основные этапы проекта:

- подготовка к инвентаризации;
- формирование описей;
- проведение инвентаризации;
- перемещение имущества в процессе инвентаризации.

Кроме того, на основе карты SIPOC были определены клиенты и другие заинтересованные стороны процесса, описаны информационные потоки и направления коммуникации его участников, выявлены проблемные зоны на стыках подразделений и функциональных обязанностей сотрудников.

На **втором этапе** проекта следовало определить требования клиентов. В результате массового опроса выяснилось, что 73,5% сотрудников банка в ходе инвентаризации сталкиваются со различными трудностями (рис. 2). Следовательно, существует потребность упростить процесс, сделать его более понятным и менее затратным по времени и ресурсам.

Используя диаграмму Исикавы [4], удалось выявить корневые причины проблемы — ключевые факторы нарушения сроков процесса инвентаризации, определившие **задачи** проекта:

- уменьшить бумажный документооборот;
- минимизировать ручной труд в процессе;
- внедрить промежуточный контроль процесса;

Таблица 1

«Визитная карточка» проекта

Название проекта	Оптимизация инвентаризации
Представляемая организация	ПАО «АК БАРС БАНК»
Решаемая проблема	Ежегодно процесс инвентаризации имущества выполняется с нарушением сроков. Вместо установленных 60 дней его продолжительность может достигать 120 дней
Спонсор проекта — владелец процесса	Диляра Мубаракшина, главный бухгалтер ПАО «АК БАРС БАНК»
Руководитель проекта	Евдоким Ефимов, дирекция рисков
Лидер внедрения	Рима Кочарян, управление по лин-технологиям и моделированию процессов
Рабочая команда проекта	<ul style="list-style-type: none"> • Альбина Валеева, управление наличного денежного обращения ДНДОиПЦ • Надиля Кипова, центр непрерывного мониторинга и контроля, дирекция рисков • Максим Речкин, управление регионального развития
Используемые технологии и инструментарий	Методология DMAIC, модель SIPOC, диаграмма Исикавы, инструментарий Lean Six Sigma, специализированное программное обеспечение реализации проекта
Результаты проекта	<ul style="list-style-type: none"> • Снижение сроков проведения инвентаризации до установленных 60 дней • Обеспечение сотрудникам открытого доступа к актуальной информации о закрепленном имуществе в личном кабинете • Сокращение бумажного документооборота, что позволяет сохранить ежегодно 200 кг древесины (4 дерева) • Вовлечение сотрудников банка в непосредственное участие в инвентаризации за счет понятного процесса и открытого доступа к информации • Исключение из процесса печати на бумаге, сортировки, обработки и пересылки инвентаризационных описей

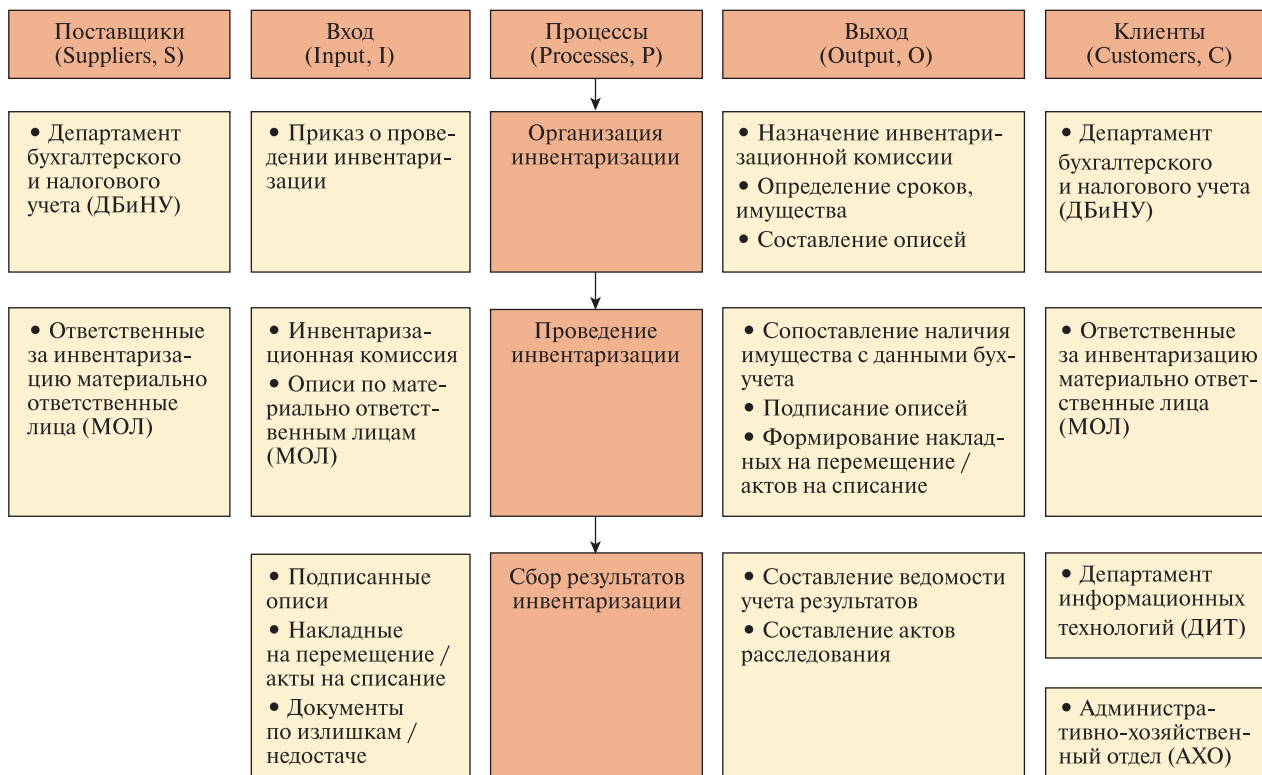


Рис. 1. Описание процесса инвентаризации с помощью модели SIPOC

- создать возможность сотрудникам получать актуальную информацию о закрепленных товарно-материальных ценностях (ТМЦ);
- вовлечь в процесс необходимое и достаточное число участников.
- исключение бумажных носителей, переход на использование электронно-цифровой подписи (ЭЦП);
- систематизация процесса поиска и перемещения имущества.

РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

На *третьем этапе* была составлена карта текущего процесса («AS IS»), позволившая оценить ценность каждого из его шагов и затраты времени на их выполнение (рис. 3). Оказалось, что из 28 шагов, выделенных в рамках инвентаризации, 17 не несут ценности ни для бизнеса, ни для клиентов процесса, 10 значимы для бизнеса в целом и только один шаг рассматривается как важный для клиентов.

Зная корневые причины проблемы, выявленные ранее, на *четвертом этапе* команда проекта приступила к разработке улучшений процесса. В результате проведенного мозгового штурма было собрано около 90 идей, из которых, используя матрицу приоритизации, удалось выделить три основных направления оптимизации:

- отражение в личном кабинете сотрудника информации о закрепленном имуществе;



Рис. 2. Результаты опроса участников процесса инвентаризации



Выделенные направления оптимизации процесса инвентаризации выразили в карте будущего состояния процесса («ТО ВЕ») и получили следующую последовательность действий (рис. 4).

При запуске подготовки к инвентаризации сотрудник с помощью специальной программы, установленной на его рабочем компьютере, получает возможность оперативно узнать перечень закрепленного за ним имущества, так как эта информация отражается в его личном кабинете. Если обнаружено несоответствие, сотрудник может оперативно выполнить поиск или перемещение имущества.

Поэтому к началу инвентаризации мы имеем актуальные данные в инвентаризационных описях, и процесс их подписания происходит быстрее. В отличие от текущего процесса, выгружаемые описи не нужно распечатывать, распределять вручную по подразделениям, скреплять степлером, передавать членам инвентаризационной комиссии. Они формируются и акцептуются электронно — сначала держателем имущества, а затем членом инвентаризационной комиссии. На завершающем этапе сбора результатов все описи подписываются председателем инвентаризационной комиссии также с помощью ЭЦП.

В рамках нескольких рабочих встреч были достигнуты необходимые договоренности с департаментом бухгалтерского и налогового учета и департаментом информационных технологий в части синхронизации совместной работы над проектом, что позволило успешно реализовать план его внедрения.

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

С учетом поставленных целей и задач проекта, эффектами от реализации предложенных инициатив по оптимизации инвентаризации:

- снижение сроков проведения инвентаризации до установленных 60 дней;
- обеспечение сотрудникам открытого доступа к актуальной информации о закрепленном имуществе в личном кабинете;
- сокращение бумажного документооборота, что позволяет сохранить ежегодно 200 кг древесины (4 дерева);
- вовлечение сотрудников банка в непосредственное участие в инвентаризации за счет понятного процесса и открытого доступа к информации;
- исключение из процесса печати на бумаге, сортировки, обработки и пересылки инвентаризационных описей.

Таким образом, проект по оптимизации инвентаризации практически реализован. Планируется, что достижение его цели по сокращению времени инвентаризации до 60 дней будет подтверждено итогами предстоящей ежегодной инвентаризации.

ОЦЕНКА ПРОЕКТА ЭКСПЕРТАМИ

Диляра Мубаракшина, главный бухгалтер ПАО «АК БАРС БАНК», спонсор проекта — владелец процесса:

— Следует прежде всего отметить нужность и полезность данного проекта в масштабах всего



Рис. 3. Схема текущего процесса инвентаризации с точки зрения создания ценности («AS IS»)



Рис. 4. Схема процесса инвентаризации после оптимизации («ТО ВЕ»)

банка. Современные цифровые технологии позволяют перейти на новый уровень организации процессов, соответствующий потребностям бизнеса. Это в полной мере относится и к инвентаризации имущества: распечатывание, работа с инвентаризационными описями в бумажном виде — анахронизм. Если проект в том виде, в котором его разработали и представили участники программой «Время лидеров», будет в полной мере реализован, это станет большой победой наших молодых активных сотрудников.

Рима Кочарян, бизнес-партнер по лин-технологиям ПАО «АК БАРС БАНК», лидер внедрения проекта:

— Оценивая долгосрочный эффект реализации проекта, можно вспомнить слова Мэри и Тома Поппендик: «Организации, которые по-настоящему следуют Lean, имеют сильное конкурентное преимущество, потому что они очень быстро и в высшей степени дисциплинированно реагируют на рыночный спрос, а не пытаются предсказывать будущее» [5]. Lean-менеджмент делает сильный акцент на то, что называется «системой», в которой команда работает как единое целое. Мы всегда должны смотреть на нашу работу по всем направлениям, чтобы быть уверенными, что улучшаем в целом. Наши бережливые лидеры нацелены на то, чтобы умелым образом соединять ресурсы и людей для создания инновационной экосистемы и, что особенно важно, способны быстро адаптироваться к изменениям.

Подводя итоги работы команды «Инвент» в рамках проекта, хочу еще раз подчеркнуть идею

Lean — уважайте людей! Главную роль в этом процессе я бы отдала пониманию опыта сотрудников, их трудностей, желаний и стремлений. В этом случае даже при множестве изменений, будь они внешними и внутренними, группа людей, объединенных одной целью, срабатывают как команда. Lean-менеджмент у нас базируется на уважении и работе в команде. Поэтому в завершение следует поблагодарить команду «Инвент» за продвижение Lean-инструментов, синхронную работу ее участников даже в непростой для нас всех период 2020 г.

Хочу также выразить признательность за постоянную поддержку и вовлеченность в реализацию улучшений спонсору проекта Диляре Мубаракшиной и коллективу разработчиков специализированного программного обеспечения под руководством Руслана Жафярова. В команде профессионалов всегда приятно работать.



ИСТОЧНИКИ

1. **Андреева К.В.** Синергия компетенций лидеров для командной работы с клиентами: ПАО «АК БАРС БАНК» // Методы менеджмента качества. 2021. № 6. С. 22—28.
2. ГОСТ Р ИСО 13053-1—2015. Статистические методы. Количественные методы улучшения процессов «Шесть сигм». Часть 1. Методология DMAIC.
3. SIPOC. Руководство пользователя / Six Sigma Online. База знаний. URL: <http://sixsigmaonline.ru/baza-znaniy/sipoc-rukovodstvo-polzovatelya>.
4. **Исикава К.** Японские методы управления качеством. М.: Экономика, 1988. 199 с.
5. **Поппендик М., Поппендик Т.** Бережливое производство программного обеспечения. От идеи до прибыли. М.: Вильямс, 2010. 256 с.



REFERENCES

1. **Andreeva K.V.** Synergy of Leaders' Competencies for the Teamwork with Clients: AK BARS BANK PJSC. *Methods of Quality Management*. 2021; (6): 22—28. (In Russ).
2. GOST R ISO 13053-1—2015. Statistical methods. Quantitative methods in process improvement «Six Sigma». Part 1. DMAIC methodology. (In Russ).
3. SIPOC. User's Guide. *Six Sigma Online. Knowledge base*. URL: <http://sixsigmaonline.ru/baza-znaniy/sipoc-rukovodstvo-polzovatelya>. (In Russ).
4. **Ishikawa K.** Japanese Methods of Quality Control. Moscow: Ekonomika, 1988. 199 p. (In Russ).
5. **Poppendieck M., Poppendieck T.** Lean Software Development: An Agile Toolkit. Moscow: Vil'yams, 2010. 256 p. (In Russ).



ABSTRACT

To ensure the effectiveness and efficiency of the business, Lean tools should be applied not only to the main, but also to the supporting processes. A clear confirmation of this is the project of AK BARS BANK PJSC to optimize the process of property inventory, which was successfully presented in the «Transformation» competition at the International Productivity Week. The main merit in the development and implementation of the project belongs to the cross-functional team «Invent», formed within the framework of the corporate program «Time of Leaders». In this publication, its participants share their vision of the project essence and the value of teamwork with the readers of MQM journal.



СНОСКИ

1. DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control — определение, измерение, анализ, совершенствование, контроль) — подход к последовательному решению проблем и совершенствованию бизнес-процессов [2].
2. SIPOC (Supplier, Input, Process, Output, Customer — поставщик, вход, процесс, выход, клиент) — один из инструментов описания бизнес-процессов на высоком уровне их обобщения и понимания [3].



АВТОРЫ



Альбина Якубовна Валеева

начальник центра управления наличностью ПАО «АК БАРС БАНК»

Al'bina Ya. Valeeva

Chief of Cash Management Center of AK BARS BANK PJSC



Надия Фаязовна Кипова

риск-контролер 3 категории ПАО «АК БАРС БАНК»

Nadia F. Kipova

Risk Controller of the 3rd category of AK BARS BANK PJSC



Максим Сергеевич Речкин

руководитель группы администрирования сети устройств самообслуживания ПАО «АК БАРС БАНК»

Maxim S. Rechkin

Head of Self-Service Device Network Administration Group of AK BARS BANK PJSC

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД ДЛЯ РЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ УКЛАДОВ

Вероника Денисова, исполнительный директор IPWeek

Распространенная ситуация: молодое поколение сотрудников, работающих в высокоцифровизованных процессах, нередко не понимают требований устаревших регламентов и инструкций, выполнение которых не создает никакой добавленной ценности и только тормозит работу. А где непонимание, там и сопротивление, и срыв запланированных сроков. Пандемия 2020 г. выступила катализатором цифровизации компаний по всему миру и выявляла дремлющий конфликт технологий во многих сферах. Представленный в статье проект ценен методологией решения такого конфликта. Несмотря на кажущуюся простоту решения, именно идеология проекта и способ решения конфликта технологических укладов может стать полезным бенчмарком для любой компании.

Ценные идеи для перехода от постепенных инноваций к внедрению достижений индустрии 4.0:

1. Уважайте людей! Выстройте идеологию проекта совершенствования процесса на осмыслении опыта сотрудников разных поколений, их трудностей, желаний и стремлений.

2. Определитесь с подходящей методологией проекта: фундаментальный Lean-подход с успехом можно обогатить методами проектирования бизнес-процессов или дизайн-мышления.

3. Создайте кроссфункциональную команду, включите в нее заказчика проекта, представителей различных подходов и профессиональных парадигм.

4. Совместно вырабатывайте решения и ищите компромиссы. Нередко устаревшие регламенты являются догмами лишь по привычке и могут быть изменены при тщательном анализе и проверке рисков. Вам понадобится не одна итерация — будьте настойчивы и дипломатичны.

5. Обучайте людей и доверяйте им. Наделите исполнителей в процессе новыми правами, связанными с применением цифровых технологий.

6. Создайте чистый, наполненный эстетикой логики процесс и закрепите полученный результат презентацией и распространением лучшей практики.

