

С. П. Баенхаев

Слушатель

*Факультет бизнеса и менеджмента
Байкальской международной бизнес-школы
Иркутского государственного университета*

АНАЛИЗ НЕОБХОДИМОСТИ ИЗМЕНЕНИЯ ПРОЦЕССА МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ В ОАО «СБЕРБАНК РОССИИ»

Аннотация. Представлен анализ необходимых изменений одного из базовых управленческих процессов в Байкальском банке ОАО «Сбербанк России». Изменения предложены автором в целях решения проблем компании. Проведена диагностика ситуации в Банке и планирование изменений с помощью моделей и методов управления изменениями.

Ключевые слова: управление изменениями, проект изменения.

На современном этапе развития экономики, очевидно, что предприятия для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности должны время от времени вносить изменения в свою хозяйственную деятельность. Более того, потребность в изменениях стала возникать столь часто, что их влияние на жизненный цикл предприятия уже не рассматривается как исключительное явление. В практике и научных исследованиях все больше внимания уделяется анализу методов и организационным возможностям управления изменениями («менеджменту изменений»).

Концепция управления изменениями охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области стратегии, производственных процессов, структуры и культуры любой социально-экономической системы, включая частные и государственные предприятия. «Менеджмент изменений» занимается специфическими вопросами управления предприятием, включая организационные, кадровые, коммуникационные и информационные аспекты.

Быстрое обновление и изменение технологий, в первую очередь в области Интернета, цифровых, мобильных и социальных платформ, обуславливает значительные изменения в предпочтениях клиентов, их моделях поведения и принятия решений. Бурное развитие новых предложений на финансовых рынках, основанных на современных технологических решениях, создает очень значимые потенциальные риски потери клиентской базы и снижения рентабельности традиционных банковских моделей работы.

Необходимость внесения изменений в сложившиеся бизнес-процессы в Сбербанке определяется возрастающей конкуренцией в банковском бизнесе, изменением технологий, моделей поведения и пред-

почтений клиентов. В условиях снижения прибыльности банковского бизнеса и изменения потребностей клиентов будет усиливаться конкуренция, как со стороны традиционных участников, так и со стороны новых игроков – «нишевых» банков и небанковских организаций, которые все активнее будут выходить на финансовый рынок, применяя новые высокотехнологичные бизнес-модели.

В работе Сбербанка на сегодняшний день присутствует ряд проблемных областей, без преодоления которых нельзя говорить о полной реализации его потенциала развития. За прошедшие пять лет организационная структура ОАО «Сбербанк России», его инфраструктура, внутренние процессы претерпели колоссальные изменения. Появились и получили развитие важнейшие функции и направления, без которых невозможно представить Сбербанк сегодня. При этом скорость преобразований бизнеса Сбербанка стала опережать скорость развития отдельных базовых управленческих систем и процессов.

Одним из отстающих базовых управленческих процессов является процесс материально-технического обеспечения функционирования филиалов Сбербанка, управленческого персонала и ИТ-инфраструктуры. Перечень необходимых товарно-материальных ценностей для ежедневной деятельности подразделений на сегодня может составлять от 1000 до 3000 позиций (от рекламных буклетов, воды для кулера до купюросчетной машины и платежных терминалов). Также по мере увеличения ассортимента потребляемых товарно-материальных ценностей (ТМЦ) и услуг растут требования внутренних бизнес-заказчиков. Данные требования касаются своевременности обеспечения точек продаж.

Обеспечение самой большой банковской филиальной сети в стране и в регионе всем необходимым и в сжатые сроки является непростой задачей.

На сегодня по этому направлению сложились несколько крупных проблем:

- слабый процесс автоматизации процессов и функций материально-технического обеспечения филиалов и подразделений Сбербанка;
- слабая квалификация персонала, работающего в подразделениях, отвечающих за обеспечение подразделений;
- слабая организация логистики, большие потери времени, затраты на перевозку;
- существенное изменение организационной структуры, требующее логистического обеспечения в новом формате;
- скапливание на длительный период значительных остатков ТМЦ на складах Банка вследствие закупки излишних объемов закупки или несвоевременности доставки;

- неэффективное расходование денежных средств на закупку ТМЦ вследствие неадекватного планирования и отсутствия информации по наличию остатков.

Таким образом, назрела необходимость изменения процесса материально-технического обеспечения в Байкальском банке ОАО «Сбербанк России», т. е. осуществить перепроектирование бизнес-процесса.

Чтобы понять текущую ситуацию и оценить необходимость изменений, предлагается провести анализ с применением диагностической модели Д. Надлера и М. Л. Ташмана. Опишем ситуацию по каждому элементу диагностической модели Д. Надлера и М. Л. Ташмана:

1. Задание. Задание сложное: связано с изменением подходов к работе, организацией процессов планирования, закупки, логистики, контроля доставки не только в административных подразделениях, но и в филиальной сети, бизнес-подразделениях, в закупающих подразделениях.

2. Официальные организационные структуры. Высокие уровни формализации, специализации, недостаточная гибкость, большие объемы управления, большие объемы документооборота (бухгалтерские документы, распорядительные документы и др.).

3. Неофициальная культура. Сочетание культуры роли с элементами культуры задания.

4. Работники. Не склонны к работе в условиях культуры задания, но при административном воздействии сопротивление снимается.

5. Разделяемое видение будущего. Осознается необходимость изменения системы материально-технического обеспечения: логистика грузов, оптимизация затрат на закупки, качественное планирование закупок ТМЦ. Однако неясен план практического осуществления изменений, способов взаимодействия и видения будущего состояния процесса.

6. Руководство. Имеются инициаторы внедрения изменения системы логистики и материально-технического обеспечения, поддержка коллег, руководства. Однако в условиях постоянного дефицита ресурсов, высокой нагрузки на персонал требуется тщательное планирование любых изменений.

7. Окружение. Внутреннее окружение (персонал, ресурсы, складские мощности, транспорт); ближнее окружение (бизнес-заказчики, подразделения, закупающие ТМЦ, Контрагенты, транспортные компании, бухгалтерия); дальнейшее окружение (центральный аппарат Сбербанка, другие территориальные банки, STEEP-факторы).

Внутреннее и частично ближнее окружение рассматривается далее как участник проекта изменений, а ближнее и дальнейшее окружение имеет смысл отдельно оценить на основе STEEP-анализа (анализ внешней ситуации), который проводим по следующим укрупненным факторам:

1. Социальные факторы (демографические изменения, уровень занятости).

2. Технологические факторы (влияние на способ организации системы логистики, стоимость услуг, процессы хранения и доставки товаров).

3. Экономические факторы (конкуренция, темп инфляции, деловая и инвестиционная активность предприятий, государственные расходы на развитие транспортной инфраструктуры и услуг).

4. Экологические факторы (связаны с 3 и 5 факторами).

5. Политические факторы (новые законы, изменения государственного политического контроля, изменения политики в области транспорта).

Анализируя основные изменения во внешнем окружении в прецеденте к работе Байкальского банка в регионе, можно сформулировать требования внешнего мира, т. е. факторы, предопределяющие изменения в процессе материально-технического обеспечения:

1. Расширение ассортимента ТМЦ: значительное расширение перечня товарно-материальных ценностей, требующихся для ежедневного функционирования подразделений Сбербанка.

2. Рост требований бизнес-заказчика к обеспечивающим подразделениям в части материально-технического обеспечения: необходимость предоставления качественных услуг клиентам своевременно и в полном объеме, соблюдение жестких стандартов обслуживания влечет за собой сокращение сроков исполнения заказа, качество исполнения заказа (продукция должна попасть в требуемое подразделение в необходимом объеме).

3. Значительный прорыв в технических возможностях (аппаратный уровень) по обработке грузов, их экспедированию, контролю доставки.

4. Развитие информационных технологий: расширение возможностей для разработки ПО для конкретных задач логистики, обработки грузов.

5. Появление современных складских комплексов: дают возможность Банку осуществлять хранение, обработку своих грузов на современном уровне и с использованием современных технологий.

6. Развитие рынка транспортных услуг позволяет Банку рассмотреть возможность отказа от собственного грузового транспорта и перевода на аутсорсинг услуг по перевозке и доставке грузов по подразделениям Банка.

Таким образом, на основе анализа внутренней и внешней текущей ситуации можно сделать вывод о необходимости проведения изменений в работе обеспечивающих подразделений – внедрения эффективной системы материально-технического обеспечения в Байкальском банке (провести перепроектирование внутреннего бизнес-процесса).

Необходимо понять, почему и как изменение должно быть сделано. Результирующие выгоды от изменений в перспективе должны быть больше затраченных усилий. Для этого необходимо выполнить анализ

проекта изменений с применением уравнения изменений Дэвида Глейчера, цель которого – понять, почему и как изменение должно быть сделано. Изменения возможны при условии: $A + B + C > D$, где A – уровень неудовлетворенности работника или группы существующим положением вещей; B – разделяемое работником или группой видение будущего; C – существование приемлемого и безопасного первого шага; D – затраты работника или группы (в том числе психологические). Результаты выгоды от изменений в перспективе должны быть больше затраченных усилий.

По итогам оценки переменных уравнение изменений выглядит так: $A (3+) + B (+) + C (2+) > D (3+)$. Таким образом, можно сделать вывод о возможности реализации проекта изменений. Уравнение изменений свидетельствует о возможности проведения изменений. Необходимо увеличить B : добиться единого видения будущего относительно конкретного проекта изменений.

Этап 1 «Размораживание». Анализ причины возможного сопротивления изменениям показал: основная причина – дефицит времени, людей и неправильное понимание причин и последствий изменений. Учитывая эту причину, оптимальными методами являются разъяснение и общение, а также привлечение к участию в проекте изменений. Предложенные методы являются оптимальными, несмотря на связанные с ними временные затраты.

Этап 2 «Движение». Для успеха проекта изменений необходимо выбрать оптимальную стратегию изменений (по Дж. Коттеру и Л. Шлеингеру), разработать тактику осуществления изменений.

Проведенное тщательное планирование, необходимость перемен, низкое сопротивление участников изменениям позволяли бы выбрать более быструю стратегию изменений. Однако в пользу более медленных изменений говорят факты о большом числе участников, недостаточные ресурсы, нежелательность принуждения к реализации проекта. К тому же использование стратегий изменений из правой части спектра часто способствует развитию организаций и их членов. Вероятно, оптимальная стратегия проведения изменений находится посередине между крайними точками шкалы. План действий должен быть разработан на момент начала изменений с указанием сроков реализации каждого шага изменений, необходимых ресурсов и ответственного за него. Кроме того, план требует постоянного внесения корректив и дополнений по мере реализации и мониторинга проекта изменений.

Этап 3. «Замораживание». На этом этапе необходимо определить круг задач с помощью модели Д. Надлера и М.Л. Ташмана. Основными задачами на этом этапе являются:

- 1) мониторинг прогресса;
- 2) поддержание мотивации участников;

- 3) обратная связь;
- 4) своевременные корректирующие меры;
- 5) планирование дальнейших изменений.

Рассматривая предполагаемый проект изменения процесса материально-технического обеспечения подразделений в Байкальском банке необходимо отметить, что здесь будет проявление модели органичного процесса изменений:

- Инициализация изменений «снизу-вверх» (от сотрудников подразделений) в сочетании с поддержкой руководства свидетельствует о наличии ряда признаков новаторской организации.

- В работе Банка свойственно наличие элементов культуры задания: склонность работников к новаторству, осознание необходимости изменений.

Однако наличие сил противодействия (дефицит ресурсов, отсутствие единого видения конкретного проекта изменений) будет диктовать необходимость структурирования и четкого планирования каждого этапа изменений по трехэтапной модели К. Левина.

Список литературы

1. Адизес И. К. Жизненный цикл корпорации / И. К. Адизес. – СПб. : Питер, 2008. – 288 с.
2. Горелик С. Эффективное управление изменениями – ключевой фактор повышения конкурентоспособности [Электронный ресурс] / С. Горелик. – URL: <http://www.grebennicov.ru>.
3. Дак Д. Д. Монстр перемен / Д. Д. Дак. – М. : Альпина паблишер, 2007. – 294 с.
4. Коттер Д. П. Впереди перемен / Д. П. Коттер. – М. : Олимп-бизнес, 2007. – 256 с.
5. Коттер Д. П. Суть перемен / Д. П. Коттер – М. : Олимп-бизнес, 2005. – 198 с.