

УДК 336.717

АННЕНКОВА Е.А., к.э.н., доцент, доцент кафедры «Финансы и банковское дело» СЭИ СГТУ им. Ю.А. Гагарина
г. Саратов

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ LEAN-ТЕХНОЛОГИЙ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

Термин «lean» впервые появился в 80-е гг. XX в. и стал известен в научном мире благодаря работе Д. Вумака, Д. Джонса и Д. Роос под названием «Машина, которая изменила мир». В конце XX в. Д. Вумак и Д. Джонс ввели новое понятие «философия бережливого управления». [2] При этом сама идея зародилась значительно раньше: ещё в 1950 г. Т. Оно стал применять lean-подход в своей организации — автомобилестроительной корпорации Toyota. Позднее именно он стал автором учения о производственной системе.

Сущность lean-системы заключается в том, чтобы компания, по сути, «лечила» себя изнутри. Иными словами, все предложения об улучшении должны исходить от самих сотрудников. При этом важным условием является наличие обратной связи: это значит, что руководство должно не только выслушивать предложения своих сотрудников, но и осуществлять так называемое «бережливое» руководство. Суть последнего состоит в принятии решений, которые смогут на условиях клиентоориентированности вывести компанию на другой уровень, повысить производительность производства, увеличить прибыль и т.д. Как и любая система, «lean» базируется на определенных принципах, представленных на рисунке 1.

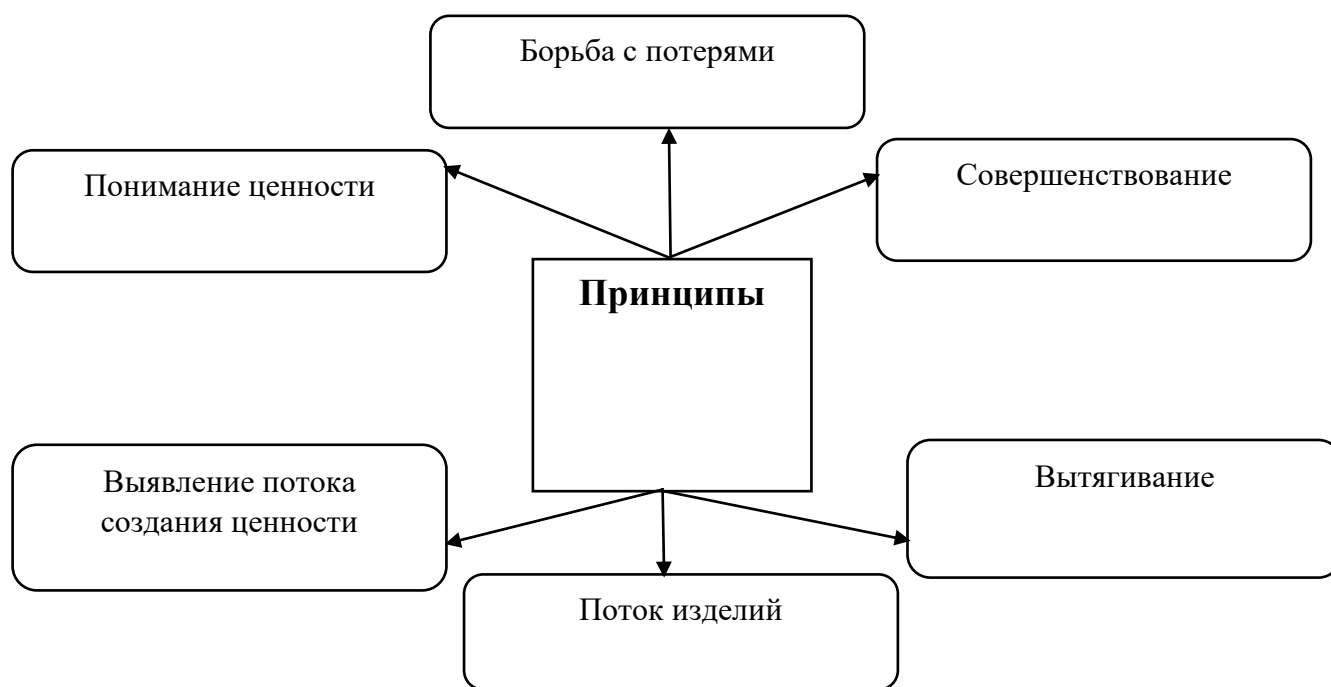


Рисунок 1. Принципы lean-системы

Рассмотрим и объясним указанные принципы. Первый из них – «понимание ценности»; он означает, что для клиента прежде всего важны именно те действия, которые напрямую способствуют удовлетворению его потребностей. Остальные действия ему, как правило, неинтересны.

Принцип «выявление потока создания ценности» подразумевает, что нужно выявить ключевую ценность клиента и направить все действия именно на неё. Все, что не приносит ценности, применять не следует.

Принцип «потока изделий» основывается на отсутствии промежуточных звеньев между сырьем и готовым продуктом. Схема должна быть отлажена и состоять из полностью непрерывного процесса.

Принцип «вытягивания» предполагает, что все действия поставщика напрямую зависят от той информации, которая исходит от потребителя и касается фактической необходимости создания конкретного продукта или услуги. Данный принцип позволяет минимизировать запасы на складе.

Принцип «борьбы с потерями» означает, что нужно прилагать все усилия, чтобы обезопасить организацию от потерь. Как и принцип совершенствования, это правило должно соблюдаться на постоянной основе. Следует понимать, что в любой компании и организации есть свой эталон и идеал, к которому следует стремиться; так или иначе, всегда есть то, что можно и нужно усовершенствовать. Часто можно, например, снизить или издержки производства, или время на изготовление какого-либо изделия.

Практика применения lean-технологий на протяжении уже более 70 лет позволила прийти к выводу, что данная концепция фактически применима к любой сфере. Для неё не является препятствием ни размер самой организации, ни ее организационно-правовая форма собственности. «Lean» вполне жизнеспособна как в крупных холдингах, так и в фирмах, созданных на базе индивидуального предпринимательства.

Первыми банками, в которые была внедрена технология «lean», стали «Emirates bank», «Franklin Templeton» и др.; в российской же практике первым банком, взявшим данную технологию на вооружение, стал Сбербанк. [3] Для менее болезненного внедрения бережливого производства были созданы специальные lean-лаборатории. Известным результатом их деятельности стали, к примеру, уже прижившиеся сегодня электронные очереди и зонирование пространства в помещении банка. Интересно, что последнее заключалось в нескольких мероприятиях. С одной стороны, важным шагом стало создание детского уголка: отмечалось, что клиенты, которые приходят с маленькими детьми, не знают, чем их занять во время ожидания своей очереди. Поскольку дети не всегда могут длительно бездействовать, клиенты вынуждены были уходить, не получив услугу банка. Создание локации, где ребенок может, к примеру, элементарно порисовать, во многом нивелировали эту проблему. С другой стороны, само помещение банка было поделено на определённые зоны,

предназначенные для разных сегментов деятельности: работы с VIP-клиентами, работы с кредитами, картами и т.д. Такая мера позволила разгрузить общий поток клиентов и сократить время ожидания. Кроме того, важным результатом деятельности, на наш взгляд, стало выделение зоны самообслуживания, где клиент может самостоятельно совершить необходимые ему операции.

Также в 2012 г. были разработаны модульные здания мини-офисов Сбербанка. В основном они сконцентрировались в г. Москва. Данные локации должны были обеспечить необходимыми финансовыми услугами те районы, в которых отсутствовали (или находились в малом количестве) крупные офисы банка. Кроме того факта, что модульный филиал представляет собой полноценный, современный и комфортный офис с кассовым узлом и технической укрепленностью, следует отметить также и то, что размещение такого офиса не требует инженерной подготовки территории; данная конструкция не капитальна и легко возводима. Благодаря последнему обстоятельству её возможно при необходимости разобрать и переместить в другой район, если на прежнем месте филиал больше не нужен. Рассматриваемый нами проект был разработан на 3, 6 и 9 рабочих мест (110, 190 и 220 м² соответственно); пилотным выступил проект на 6 рабочих мест.

Помимо прочего, стоит заметить, что внедрение бережливого производства в управление банками стало не просто воспроизведением lean-концепции, а своего рода философией, в корне меняющей мышление как руководящего состава, так и исполнителей.

В контексте рассмотрения реализации lean-концепции нельзя не отметить также и то, что в Сбербанке прекрасно функционирует корпоративная система подачи инноваций «Биржа идей» [3]. Уже за один год её работы банку удалось сократить свои издержки на 1 млрд рублей. В сущности, для того чтобы решить бизнес-задачу, не всегда нужно открывать офис и нанимать работников. Так, уже в 2019 г. мозговые штурмы организуют на онлайн-платформах. Одной из последних стала краудсорсинговая площадка Сбербанка. В её контексте определенная мотивация есть у каждого сотрудника; здесь нет связи по принципу «начальник — подчиненный». Внутри системы равны все, и различные идеи высказываются и воплощаются абсолютно на равных условиях. Кроме того, такие инициативы вознаграждаются выплатами от 30 до 350 тыс. рублей. [1]

Вслед за Сбербанком свой проект «Альфа-идея» запустил Альфа-банк. На сайте этой инициативы в верхнем углу расположена надпись-девиз «Идеи»: «Мы Вас слышим». Основная концепция «Альфа-идеи» заключается в том, что каждый желающий может как высказаться о работе отделений банка и конкретных сотрудников, так и направить свои предложения касательно улучшения работы Альфа-банка. На клиентоориентированность указывает в том числе и приветствие от руководства банка, имеющееся на платформе.

Облачная «копилка идей» в 2014 г. появилась и у Промсвязьбанка — это «Сокровищница идей» (в 2012 г. — «Банк@Идей»). Она построена на базе

платформы иностранной компании и работает по принципу краудсорсинга, как и прочие. Суть «Сокровищницы» также сводилась к сбору инновационных идей на тему функционирования банка (в будущем — с материальным стимулированием наиболее интересных идей).

Свой проект предложил в 2014 г. и Банк ВТБ: «Моя идея» предполагала обмен инновационными решениями с возможностью так называемого «лифта» для лучших идей и сотрудников.

Стоит заметить, что переход от модели ведения банковского бизнеса, ориентированного на продукт, к модели, ориентированной на потребности клиента, безусловно, происходит не мгновенно. Во-первых, необходимо время на то, чтобы полностью перестроить работу банка под новую систему, — ведь до внедрения lean-технологий коммерческие банки сначала создавали продукт, а потом начинали продвигать его на рынок. Как следствие, зачастую возникала проблема невостребованности упомянутого продукта. Кроме того, банки часто следуют ещё одной концепции: в работе создаётся одна идея, выбранная в качестве приоритетной, и все усилия прикладываются для её реализации. При подобном подходе не может быть своевременной реакции на изменяющиеся потребности рынка, что особенно важно в условиях рыночной экономики. Во-вторых, внедрение lean-технологий в плане организационной структуры банка требуют ещё и ментальных изменений. Первые практики бережливого управления или производства встречали волну недовольства и негатива со стороны сотрудников, — особенно тех, кто добился карьерного роста на основе совершенно другого подхода.

Еще раз отметим важность реализации принципа совершенствования, основанного на непрерывности. Вся философия бережливого управления построена на том, что каждый сотрудник и каждый руководитель задумываются об улучшении и рационализации не только банка в целом, но и своего рабочего места, затрачиваемого времени, алгоритма совершения той или иной операции и т.д. Кроме того, lean предполагает постоянное инвестирование в обучение. Именно поэтому банки создали на своей базе тренинговые и обучающие центры, которые непрерывно занимаются повышением квалификации сотрудников.

Во многом успех предприятия зависит и от того, кем является сам руководитель. Так, если во главе банка будет стоять «ретроград», не приемлющий никаких перемен или предложений и не поощряющий инновационных разработок, то и технология «lean» в такой компании не приживется. Руководитель должен своим примером показать, что изменения необходимы; ему следует в равной степени отмечать и рассматривать как успехи, так и неудачи. Однако прежде всего такому лидеру следует создать условия, благоприятные для работы всего коллектива сотрудников банка.

Целостное внедрение бережливого производства гарантирует, что вся организация будет иметь возможность, полномочия и мотивацию для обеспечения стабильной, профессиональной и продуктивной работы с

клиентами — а следовательно, отличные результаты по повышению конечной прибыли банка.

Сегодня банки применяют lean-технологии во многом именно для поиска решений по оптимизации предоставления услуг, безопасных для клиентов: в век цифровых технологий неизменно увеличивается число хакерских атак и мошеннических действий по хищению как денежных средств со счетов клиентов, так и их персональных данных. По данным Банка России, за 4 квартал 2022 г. мошенники похитили со счетов банков 4 млрд рублей. При этом вернуть удалось лишь 3,4%. [4]

Таким образом, мы видим, что lean-технологии нашли активное применение в банковской сфере и во многом поменяли облик банковской системы в целом: в частности, из ориентированности на продукт она перешла на клиентоориентированность. Кроме того, современные банки построены по принципу постоянного совершенствования на всех уровнях управления. Все эти мероприятия позволили повысить лояльность потребителей услуг к банковскому сектору в целом, сделав организации данного сектора в большей мере качественными и учитывающими потребности именно клиентов, а не собственников или сотрудников банков. Сегодня lean-технологии уже нельзя назвать инновацией в банковской сфере, но смело можно считать эффективно работающей и приносящей конкретные результаты системой.

Список литературы:

1. Евдокимова, С.С. Внедрение lean-технологии в российских коммерческих банках как инструмент повышения финансовой устойчивости / С.С. Евдокимова. - Текст: непосредственный// Финансы и кредит. 2015. №45 (669). –С.54-62.
2. Бережливое производство: понятие, принципы, методы и опыт внедрения // Вестник Алтайской академии экономики и права / А.В. Лихвойнен, А.В. Филиппович, В.И. Юхимец В.И. [и др.]. - Текст: непосредственный. – 2021. – № 9-2. – С. 154-159;
3. Производственная система Сбербанка: постоянное улучшение клиентского опыта [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://algoritminfo.ru/proizvodstvennaja-sistema-sberbanka-postojannoe-uluchshenie-klientskogo-opyta>. - Текст: электронный.
4. Прохорова, В.О. Бережливое производство в коммерческом банке: новые тенденции и успешные практики / В.О. Прохорова. - Текст: электронный// Огарев-online. – 2021. – №8. – URL:<https://journal.mrsu.ru/arts/berezhlivoe-proizvodstvo-v-kommercheskom-banke-novye-tendencii-i-uspeshnye-praktiki>. (дата обращения 15.03.2023).