

УДК 336.717

АНЕНКОВА Е.А., к.э.н., доцент, доцент кафедры экономики (СГЮА)
г. Саратов

БЕРЕЖЛИВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В БАНКАХ: ВЧЕРА, СЕГОДНЯ, ЗАВТРА

Истоки бережливых технологий уходят своими корнями в 30-е гг. прошлого столетия. В 1930 г. на основе опыта советских ученых А.К. Гастева и О.А. Ерманского в области экономики труда в Японии были разработаны первые концепции бережливого производства. А.К. Гастев сосредоточил свое внимание на совершенствовании техники производства, делая упор на человеческий фактор. Он считал, что эффективность всего предприятия во многом зависит от эффективной работы каждого сотрудника. О.А. Ерманский сформулировал принцип физиологического оптимума [1]. Он доказал, что нельзя постоянно повышать темп работы, поскольку существует физиологический максимум. При его достижении эффективность перестает увеличиваться. Все эти идеи в дальнейшем легли в основу концепции бережливого производства, внедренного в деятельность корпорации Тойота в 1950 г. Т.Оно.

В банковской сфере концепции бережливого производства появились значительно позже. Первыми банками, в которые они были внедрены, стали «Emirates bank» и «Franklin Templeton». В них были созданы специальные lean-лаборатории, в которых разрабатывали программы по оптимизации процессов в банке, способствующих повышению эффективности. В России Lean-подход впервые был применен в банковской сфере в 2008 г. в Сбербанке России.

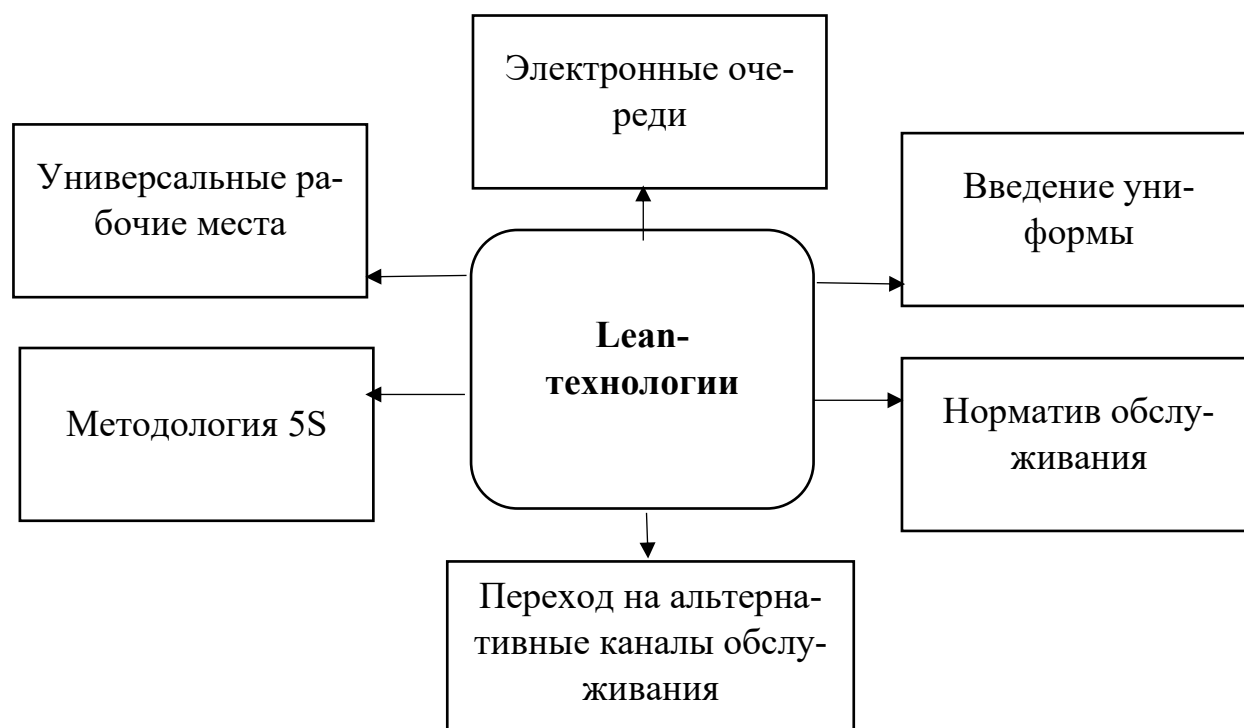


Рис.1 – Элементы концепции бережливого производства в Сбербанке России

Прежде всего все сотрудники стали универсальными работниками, перестав специализироваться на выполнении определенных операций. В свою очередь это снизило время ожидания клиентов, поскольку очередь распределялась между всеми сотрудниками по мере их освобождения.

Введенная электронная очередь помогла снизить нагрузку на сотрудников, позволяя равномерно распределять клиентопоток и сократить время ожидания для клиентов.

Введенная методология 5S позволила сотрудникам организовать свое рабочее пространство, рационально сортировать документы так, чтобы нужный документ не приходилось долго искать.

Еще одним элементом стал норматив обслуживания. В особо загруженное время на каждого клиента отводилось 3 минуты, в остальное время 5 мин.

Сократить нагрузку на персонал банка позволили и альтернативные каналы обслуживания. Благодаря зонам самообслуживания клиенты смогли самостоятельно выполнять многие операции.

С 2010 г. в Сбербанк России был внедрен еще один элемент бережливого производства – «Биржа идей». Для сотрудников был создан специальный ящик, куда поступали предложения от сотрудников по повышению эффективности.

В 2013 г. был совместный проект с ООО «МРСК Юга» [2]. Данный проект включал в себя следующее:

- 1) оптимизацию процессов в каждом отделе банка;
- 2) вовлечение сотрудников банка. Так, сами сотрудники предлагали варианты улучшения эффективности работы. По данным Сбербанка России были выдвинуты 30 инициатив;
- 3) организация рабочего пространства.

Данные инициативы позволили в целом повысить эффективность с 15 до 30%. Для банков это означало трансформацию мышления как руководящего состава, так и исполнителей.

Интересен опыт ВТБ. Свою концепцию бережливого производства банк начал в 2009 г. Все началось с повышения эффективности процессов департамента операционной поддержки бизнеса с применением инструментов lean. Однако достаточно быстро стало очевидно, что без создания бережливой культуры внутри самой кредитной организации должного эффекта не удастся достигнуть. Благодаря созданию производственной системы своими силами в банке достаточно легко сформировали адаптированный под специфику департамента пакет необходимых документов и процедур, а также вписали их в производственную систему. Мнение сотрудников учитывается в так называемых проектах «кайзен одной строкой». Сотрудникам предлагается написать свое пожелание или предложение не более одной строки. На рис.2 представлены 8 основных потерь, которые стремятся исправить в ВТБ.



Рис.2 – Восемь потерь в ВТБ

Заметим, что в современных условиях банки стали финансовыми супермаркетами, где в режиме «единого окна» можно приобрести различные финансовые услуги. Кроме того, сместился спектр предоставления услуг с офлайн формата на дистанционное обслуживание. Последствия санкционного давления со стороны зарубежных стран, политические события, ужесточение денежно-кредитной политики со стороны мегарегулятора, усиление конкуренции со стороны небанковских финансово-кредитных организаций, внедрение искусственного интеллекта, переход на цифровой рубль и др. неизбежно ведет как к изменению самих банков, так и к возникновению новых рисков и угроз. Все это подталкивает банки к еще более активному внедрению lean-технологий.

Бережливые технологии в банках позволяют не только оптимизировать общие процессы, но и повысить их производительность. Последняя может быть выражена в эффективном распределении клиентопотока в течении операционного дня, времени обслуживания одного клиента, времени ожидания клиентов банков и т.д. По своей сути, процесс внедрения бережливых технологий – это соотнесение значений «как есть» - текущее состояние деятельности кредитной организации и «как должно быть» - после внедрения lean. Если итоговое значение меньше изначального, то налицо эффективность внедренных технологий. Учитывая философию бережливого производства коммерческие банки могут не только выстоять в условиях конкуренции на финансовом рынке, но и улучшить свою позицию, оптимизировав существующую систему управления или привлекая новых клиентов.

В силу специфичности своей деятельности можно выделить причины возникновения потерь в ходе операционной деятельности банков. К ним можно отнести следующие:

1) рост потребностей значительно опережает технологические возможности. В последнее время значительно изменились потребности клиентов банков. Никто не приходит в отделение банка, чтобы оплатить услуги ЖКХ, налоги

и т.д. Все операции осуществляются через онлайн банкинг. Кроме того, классические услуги банков уходят в прошлое. Клиенты хотят получать различные финансовые услуги в режиме «единого окна». К сожалению, пока не так много банков обладают необходимыми для этого ресурсами как в плане информационных систем, так и технологической инфраструктуры;

2) излишние согласования документов в структуре банков, которые приводят к лишним коммуникациям и как следствие потери рабочего времени;

3) дублирование ролей, когда разные сотрудники выполняют одну и ту же работу, что также приводит к неэффективности их деятельности.

Стоит заметить, что получивший широкое распространение искусственный интеллект в банковской сфере с легкостью может применяться при внедрение бережливых технологий. Причем на всех этапах: от выявления причин до оптимизации различных процессов. В качестве примера можно привести применение искусственного интеллекта на базе естественных языков для обработки клиентских документов: идентификации клиента и верификации. Инструменты рока-уоке (в переводе с английского принцип нулевой ошибки) позволяет минимизировать риск ошибки, связанной с человеческим фактором. По данным Банка России порой время проверки кредитной заявки, например, сокращается на 38%.

Модель бережливого производства сегодня активно применяется в банковской сфере. Основное ее предназначение заключается в оптимизации процессов внутри самого банка. Поскольку основным движущим фактором любой организации, в том числе и банка, являются сотрудники, то в основном все модели бережливого производства направлены на оптимизацию рабочих процессов. Повсеместно применяются анкеты обратной связи, которые понять потребности сотрудников, мотивируя их на улучшение работоспособности и снижение текучести. Еще одной тенденцией в данной области выступает клиентоориентированность и ориентация на современные реалии. В банках начинают повсеместно использовать облачные технологии и другие новейшие разработки. Сегодня бережливые технологии приобретают первостепенное значение, так как lean-инструменты способны оценить эффективность внедряемых продуктов, технологий или бизнес-процессов. Их грамотное применение позволяет, с одной стороны, сократить потери внутри банка (как трудовые, так и производственные), с другой – сделать банковский сектор более конкурентоспособным.

Список литературы:

1. Долганова О.И., Бажура Е.Д. Применение технологий искусственного интеллекта в бережливых моделях управления коммерческих банков // Вестник университета. 2025 № 3. С.195-208.
2. Прохорова В.О. Бережливое производство в коммерческом банке: новые тенденции и успешные практики // Огарёв-Online. 2021. №8 (161). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/berezhlivoe-proizvodstvo-v-kommercheskom-banke-novye-tendentsii-i-uspeshnye-praktiki> (дата обращения: 07.04.2026).

Информация об авторе:

Анненкова Екатерина Александровна, к.э.н., доцент, доцент кафедры экономики
ФГБОУ ВО «Саратовская государственная юридическая академия», 410056, Са-
ратовская область, г. Саратов, ул. им. Чернышевского Н.Г., зд.104,
gea555@mail.ru