

Внедрение Lean-технологий в российских коммерческих банках

Дремайлова Л.С.
Университет ИТМО

Научный руководитель – доцент, доктор экономических наук, профессор Горовой А.А.
Университет ИТМО

В данном докладе рассмотрена сущность бережливого производства и возможности его адаптации и использования в российских коммерческих банках. Внедрение Lean технологий направлено на систематическое выявление и устранение потерь, и настройку производственных процессов в зависимости от потребностей клиента, что в условиях нестабильности создаёт потенциал повышения эффективности коммерческих банков за счёт основных аспектов концепции Lean технологий: планирования, оптимизации издержек и минимизации стоимости ресурсов. Доказано, что анализ и выявление потребностей и ожиданий клиентов выбранного сегмента рынка играет особую роль в создании конкурентных преимуществ банка.

Введение. На современном этапе развития мировой банковской системы, сопровождающегося обострением конкуренции и кризисными явлениями на финансовых рынках, одним из основных факторов успешного развития банковской деятельности выступает политика постоянных нововведений, так как своевременное внедрение инноваций обеспечивает стабильное развитие, повышение конкурентоспособности и устойчивый экономический рост банков. В связи с этим повышается актуальность вопроса внедрения бережливого производства и анализ факторов, препятствующих активному продвижению его методов в российских условиях. Lean – тип мышления, которым должна обладать организация для достижения поставленных целей. В методологии Lean важно внимание не только высшего руководства, но и каждого сотрудника предприятия, полное вовлечение в процесс оптимизации организации.

Цель работы: Исследование принципов Lean технологий в банковском секторе. Выявление преимуществ и сложностей внедрения технологий бережливого производства в российских коммерческих банках.

Основная часть. Современные коммерческие банки и банковская система в целом являются важнейшими элементами функционирования и успешного развития экономики любого государства. В основе их деятельности раскрывается участие в конкурентной борьбе за клиентов на рынке банковских продуктов и услуг. Участие в такой борьбе заставляет банки создавать и развивать конкурентные преимущества. Одним из наиболее результативных инструментов управления экономической эффективностью является использование инструментов Lean технологий - концепции бережливого производства. С точки зрения бережливого производства, деятельность любой организации можно разделить на две группы: операции и бизнес-процессы, добавляющие ценность и не добавляющие ценность для клиента. Следовательно, все то, что не ценно для клиента, увеличивает потери. Устранение потерь – это прямой путь к завоеванию преимущества по затратам. Бережливое производство должно быть направлено на устранение таких элементов и процессов банковской деятельности.

В основе философии бережливого производства лежит повышение эффективности деятельности организации за счет имеющихся внутренних ресурсов на основе непрерывного совершенствования всех бизнес-процессов. Бизнес-процессы банка можно разделить на два вида: основные и вспомогательные (обеспечивающие) процессы. Основные бизнес-процессы ориентированы на удовлетворение потребностей клиентов путем предложения банковских продуктов и оказания банковских услуг, напрямую создающие ценность для клиента. Например, основными бизнес-процессами в банке можно назвать: бизнес-процесс кредитования,

обслуживания депозитов, кассового обслуживания юридических лиц и физических лиц, осуществления валютно-обменных операций и др.

Вспомогательные или обеспечивающие процессы направлены на поддержание нормального функционирования основных процессов и не создают ценности для клиента напрямую, но выступают обязательными для обеспечения деятельности и осуществления основных бизнес-процессов любого коммерческого банка. В данную группу таких бизнес-процессов можно отнести управление персоналом, материально-техническое обеспечение, информационно-документационное обеспечение, учетные процессы и др. Таким образом, основная задача использования инструментов бережливого производства – увеличение доли основных бизнес-процессов в структуре деятельности банка за счет снижения доли операций, не добавляющих ценности для клиентов и одновременное устранение потерь[5].

Одной из главных задач коммерческого банка в текущих экономических условиях является создание собственной устойчивой клиентской базы. Основными направлениями клиентской политики должны стать: привлечение, удержание и поддержание отношений. Для успешного осуществления этих задач, следует на основе всесторонней оценки текущего состояния клиентской базы разработать стратегию работы с клиентами [6]. Основа концепции бережливого производства - качество и ценность должны определяться исключительно потребителем. Чтобы обеспечить высокий уровень качества услуг, банку необходимо максимально учитывать мнение потребителя и с его учетом формировать стратегию работы. Для этого необходимо решить ряд задач:

- Определение бизнес-стратегии банка. В целом, информация о потребностях клиентов должна быть важной частью стратегической политики и миссии банка. Для этого необходимо уточнить, в какой степени услуга/продукт удовлетворяют (или не удовлетворяют) потребности клиентов; какие из нужд потребителя остаются неудовлетворенными (возможности рынка); какие из существующих продуктов и услуг клиенты не считают нужными (анализ линейки продуктов/услуг); а также уровень конкурентоспособности продуктов и услуг.

- Оценка соответствия текущих продуктов/услуг требованиям, определяющим уровень качества; а также сбор данных о мнении потребителя для определения требований к проекту разработки новых или совершенствования существующих продуктов/услуг.

Потребители покупают услугу или продукт, ориентируясь в первую очередь, на конкретные особенности и функциональные возможности, а не на общие рыночные тенденции. Поэтому необходимо постоянно анализировать, соответствуют ли характеристики/функциональные возможности услуги или продукта нуждам клиентов.

Инструментом бережливого производства, используемым для этой цели - является структурирование функции качества (Quality Function Deployment – QFD) и средства преобразования нужд потребителя в конкретные технические требования к продукту/услуге [3]. Началом процесса разработки новой услуги/продукта должно быть мнение потребителя и его основные предпочтения. Структурирование функции качества является инструментом преобразования данных требований в конечный продукт или услугу с точным описанием всех характеристик. В данном методе основное внимание обращено на «внешние требования» к качеству (необходимо услышать мнение клиента, а не полагаться на предположения внутренних экспертов). QFD – достаточно эффективный метод планирования, который направлен на снижение затрат и сокращение длительности этапа разработки. Таким образом, анализ и выявление потребностей и ожиданий клиентов выбранного сегмента рынка играет особую роль в создании конкурентных преимуществ банка.

Выводы. Ключевые понятия, практика применения, методы и инструменты Lean-технологий хорошо известны и признаны по всему миру в качестве эффективной антикризисной меры, позволяющей без значительных дополнительных затрат повысить производительность труда, конкурентоспособность, существенно сократить издержки и время выполнения операций.

Чтобы выжить в конкуренции с глобальными финансовыми институтами, российским банкам нужно активно внедрять инновационные технологии и продукты. Таким образом, инновации в банковской сфере – настоятельная необходимость.

Список литературы

1. Джордж, Майкл Бережливое производство плюс шесть сигм в сфере услуг. Как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса / Майкл Джордж. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. С. 168 с.
2. Викулов В.С. Концептуальный подход к разработке инновационной стратегий коммерческого банка // Финансовый менеджмент. 2018. № 5. С. 106–121.
3. Вумек Дж.П., Джонс Д.Т. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. М.: Альпина Бизнес Букс, 2017. С. 473
4. Переверзев П.П. Совершенствование системы управления бизнес-процессами банка // Современные технологии управления. 2016. № 7. С. 32–41.
5. Куликов А.И. Оптимизация деятельности компании: бережливое производство // Проблемы теории и практики управления. 2016. № 4. С. 83 – 89.
6. Рассел, Джесси Бережливое производство / Джесси Рассел. - М.: Книга по Требованию, 2016. С. 170.

Дремайлова Л.С. _____

Горовой А.А (научный руководитель) _____