

*Павленко О.А., канд. экон. наук., доцент,  
доцент*

*Шахтинский автодорожный институт (филиал)  
Южно-Российского государственного политехнического  
университета (НПИ) им. М.И. Платова,  
(ШАДИ(ф) ЮРГПУ (НПИ) им. М.И. Платова Россия, г. Шахты*

*Трикур С.Ю.,  
студент гр. 38.03.02-з15-ФМа*

*ШАДИ(ф) ЮРГПУ (НПИ) им. М.И. Платова*

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ «БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА» В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ**

***Аннотация.** В статье рассматривается современный подход к теоретическим и практическим аспектам методологии бережливого производства в банковской сферы.*

***Ключевые слова:** бизнес-модели, экономика шеринга, бережливое производство, принципы Lean, методы Lean и 6 Sigma, MES-системы, искусственный интеллект.*

***Annotation.** The article discusses the modern approach to the theoretical and practical aspects of the methodology of lean production in the banking sector.*

***Keywords:** business models, sharing economy, lean production, Lean principles, Lean and 6 Sigma methods, MES systems, artificial intelligence.*

Конкуренция сегодня, набирая обороты, становится все более жесткой. Многие предприниматели заблуждаются, считая, что для цифровой трансформации своего бизнеса достаточно дополнить традиционные технологии, уже не соответствующие требованиям цифрового рынка, абсолютно новыми сервисами, мобильными приложениями и продуктами.

Правила поменялись. С каждым днем у потребителя формируется ожидание определенной новой ценности товара/услуги, которые способны лучше удовлетворять наиболее актуальные их потребности. Именно изменение потребностей клиентов запустило процесс миграции ценности, при этом открывая возможности новых бизнес-моделей.

Ценность покидает экономически устаревшие модели бизнеса. Наше новое восприятие стремится к наиболее эффективным, ориентированным на максимизацию ценностей потребителей, формируя определенное представление о прогнозируемой ценности, позволяющее получать выгоды производителям.

Мы сейчас являемся участниками цифровой трансформации экономики, которая сопровождается разрушением традиционных моделей хозяйствования и возникновением новых; динамикой изменения характера трудовой деятельности; ростом неопределённости и рисков; высвобождением времени, не связанного с жизнеобеспечением.

Цифровая трансформация – это революционная трансформация модели организации, глубокое преобразование продуктов и услуг, стратегии развития, работы с клиентами и корпоративной культуры.

Сегодня тренд потребительского поведения, отражающего миграцию ценностей – это экономика шеринга, экономика совместного потребления (Collaborative Consumption), т.е. новая экономическая бизнес модель, при которой собственность и услуги не приобретаются для личного пользования, а с помощью технологий и онлайн-платформ берутся напрокат/аренду по мере необходимости.

Через призму преобразований экономики в «цифру» наблюдаются перемены: разрыв стандартных связей, ликвидация крупных бизнес-систем; исчезновение привычных продуктов; меняются потребительские предпочтения, способы их получения; качество и стоимость услуг теряют сонаправленность, неравенства (цифровое, социальное неравенство (рис.1).

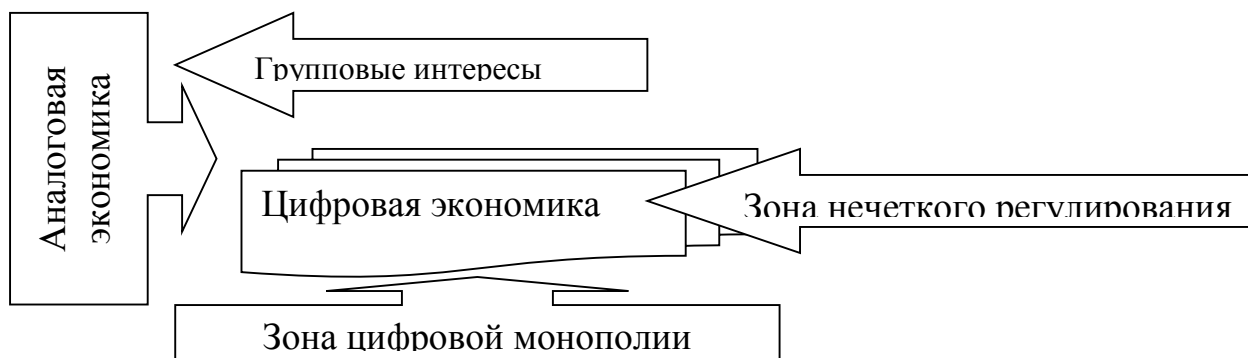


Рисунок 3 – Реалии цифровой экономики

Для вхождения финансово-кредитных организаций в мировой рынок, обеспечивающих конкурентоспособность и качества предоставляемых услуг необходимо активное использование существующих институтов развития – «аналоговых дополнений» и создания регуляторов «неизвестного».

Исследования позволили выявить основные виды потерь (табл.1).

Таблица 1 – Основные виды потери банков

Виды потерь	Характеристика
Интеллект	Выполнение работы, не свойственной уровню подготовки, т.е. решение рутинных, типовых заданий высокооплачиваемыми специалистами
Движение	Лишние перемещения сотрудников
Переделывание	Результат выявленных ошибок
Перепроизводство	Поступление одних и тех же документов в электронном и бумажном виде
Запасы	Хранение сверх необходимого количества
Ожидание	Ожидание результатов тестирования для вычисления подсистемы
Транспортировка	Распространение наборов файлов на физических носителях
Лишняя обработка	Снижение доли процессов, не создающих стоимость, не используемые для анализа в дальнейшем

Таким образом, необходимость ведения системной работы по lean в современных рыночных условиях является необходимостью и даже требованием российских и зарубежных предприятий, чтобы продолжать оставаться конкурентоспособными и является необходимым и своевременным.

Зарубежный опыт показал, что наиболее эффективной формой является

методология «бережливого производства», т.е. использования комплекса оригинальных методик из арсенала бережливого менеджмента, которые зародились в то время, когда информационные технологии не играли заметной роли в производстве, но в современном мире ситуация изменилась.

Крупные российские банки первыми ощутили все преимущества применения принципов Lean. Один из лидеров рынка российских банков Сбербанк реализовал свою Производственную систему на основе принципов «бережливого» производства и достиг колоссальных результатов. Суть этой концепции – постоянные идущие непосредственно от работников банка инициативы, направленные на снижение потерь, в атмосфере доверия и гуманизма, изменяются ценности и в целом корпоративная культура банка.

Одной из ключевых в стратегии банка, беспрецедентной по своим масштабам, Сбербанк при реализации программы Производственной Системы в основном применяют такие инструменты как:

5S – это фундаментальная мощь для изменения рабочих мест, вовлечение в процесс улучшений всех работников, что приводит к повышению мотивации и гордости сотрудников. Особенностью данного подхода является комплексное сочетание инструментов оптимизации процессов, поддерживающих постоянное совершенствование деятельности управленческих механизмов и систем, а также изменение менталитета и подходов сотрудников банка к своей работе.

Шесть сигм (six sigma) – высокотехнологичная методика точной настройки бизнес-процессов, философию качества, основанной на постановке агрессивных краткосрочных целей в борьбе за долгосрочные цели. В ней используются сфокусированные на потребителя измерения в целях продвижения непрерывного улучшения на всех уровнях любого предприятия.

Сбербанк сначала подготовил операционный ландшафт, а потом начал осуществлять реализацию программы реинжиниринга бизнес-процессов, формирования целевой бизнес-модели.

Было выявлено, что банк используют MES-системы в своих программах Непрерывного улучшения, проводимых по методикам Lean и Six Sigma – это

интегрированная концепция, объединяющая концепцию LEAN, сфокусированную на устранение потерь и непроизводительных затрат, и концепцию «Шесть сигм», нацеленную на снижение вариабельности процессов и стабилизацию характеристик продукции. Синергия этих двух концепций позволяет устранять слабые стороны одной посредством сильных сторон другой концепции, т.е. симбиоз Бережливого производства и ИТ-систем набирает обороты.

Ведь одна из ключевых особенностей применения методов «бережливого» производства – это способность изменять процессы путем оптимизации и изменение менталитета и подходов сотрудников банка к своей работе. MES-системы выполняет мониторинг процесса: контролирует правильность выполнения процессов, отслеживает отклонения и оперативно реагирует на них. Таким образом, методами Lean можно оптимизировать вид и объем информации, а передавать эту информацию между рабочими местами, предприятием, поставщиками и заказчиками, может MES-система.

Решение одной из главных задач Сбербанка – создание клиентоориентированной организации, на основе оптимизации банковских операций: внедрение новых бизнес-моделей и новейших технологий (искусственный интеллект, робототехника, AR и VR, блокчейн), снижения операционных затрат (6 Sigma, DevOps, Scrum, Kanban, Lean, PRINCE2), что приводит к новым возможностям для развития ценности повседневной жизни клиентов, росту прибыли.

Трансформация банковского производства в «бережливое» вносит существенные коррективы в менталитет и модель поведения работников: изменение организационной культуры; перенаправляет психологические установки сотрудников на удовлетворение клиентов; обогащение труда и непрерывное генерирование и применение идей, изменение методов мотивации, повышающие качество обслуживания.

Применение подходов lean-менеджмента позволило обеспечить решение одной из главных задач банка – создание клиентоориентированной

инновационный банковский сервис.

Таким образом, с помощью внедрения lean-технологий сбербанк движется к созданию офисов самообслуживания, где клиент может воспользоваться различными услугами банка, экономя время, повышая качество обслуживания. Сейчас клиенты ожидают, что любое их желание будет выполнено максимально быстро и точно. Именно прорывные технологии помогают решать эти задачи.

#### **Список использованных источников:**

1. Лайкер Джеффри, Морган Джеймс. Система разработки продукции в Toyota: Люди, процессы, технологии. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011
2. Вумек Джеймс П., Джонс Даниел Т. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012.
3. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2017.
4. Канбан и точно вовремя на Toyota. Издательство Японская Ассоциация Менеджмента. – М.: Альпина Паблшер. 2016.
5. Обзор банковского сектора Российской Федерации. – URL: <https://www.cbr.ru/analytics/bnksyst/>.
6. Цифровая трансформация. – URL: <https://www.rbc.ru/trends/innovation/5d695a969a79476ed81148ef>
7. Речкалов В. Интеграция Бережливого производства и Теории Ограничений. – URL: <http://www.tocpeople.com/2012/09/berezhlivoe-proizvodstvo-toc/#comment-600>
8. Банковский сектор РФ: текущие состояние и тенденции развития. – URL: <https://moluch.ru/archive/259/59364/>
9. Банковский сектор в 2019 году: ставка на крупных: – URL: [https://raexpert.ru/researches/banks/bank\\_sector\\_forecast2019](https://raexpert.ru/researches/banks/bank_sector_forecast2019)