

ПРОХОРОВА В. О.

**БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ:
НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И УСПЕШНЫЕ ПРАКТИКИ**

Аннотация. Материалы статьи акцентируют внимание на ключевых проблемах оказания современных банковских услуг. Среди них – низкая скорость процессов обслуживания клиентов, высокие операционные расходы, неактуализированное программное обеспечение, скрытые межфункциональные «отходы» и др. Проведено исследование тенденций и лучших практик использования инструментов бережливого производства в коммерческих банках.

Ключевые слова: непрерывное улучшение, банковское дело, бережливые методы, бережливое производство, коммерческий банк, оптимизация процессов.

PROKHOROVA V. O.

**LEAN MANUFACTURING IN COMMERCIAL BANK:
NEW TRENDS AND SUCCESSFUL PRACTICES**

Abstract. The article focuses on the key problems of the provision of modern banking services. The problems include low speed of customer service processes, high operating costs, out-of-date software, hidden cross-functional «waste», etc. A study of trends and best practices in the use of lean manufacturing tools in commercial banks was carried out.

Keywords: continuous improvement, banking, lean methods, lean manufacturing, commercial bank, process optimization.

В условиях усиления регионального и международного банковского регулирования, сокращения маржи и изменения стандартов достаточности капитала банки ищут более адаптивные, прозрачные подходы к ведению бизнеса. Более информированная и требовательная клиентская среда вынуждает финансовые учреждения пересматривать свои подходы к обслуживанию и поддержке клиентов, вызывая фундаментальные сдвиги в культуре отрасли, особенно в связи с тем, что организации-стартапы, начинают составлять конкуренцию устоявшимся компаниям.

Между тем финансовая индустрия в целом все еще работает над решением своих проблем с кредитами и капиталом. Крупные компании переключают свое внимание на повышение операционной эффективности как способа защиты от будущих потрясений, повышения удовлетворенности клиентов и получения импульса, необходимого для продвижения их в цифровую банковскую эпоху.

Банки должны предоставлять высококачественные, индивидуальные услуги клиентам

по цифровым каналам, одновременно повышая операционную эффективность и снижая затраты. Эти две, казалось бы, противоположные проблемы заставляют банки искать инновационные решения.

В настоящее время, чтобы обеспечить качество оказываемых услуг, необходима гибкость в удовлетворении запросов клиентов и твердое конкурентное преимущество. Но для этого коммерческие банки сначала должны исправить свои основные операционные недостатки.

Операционная неэффективность является первоначальной причиной, по которой многие банки обратились к бережливому производству. Доказано, что бережливое производство, инжиниринг, разработка программного обеспечения, услуги и многое другое эффективно помогают организациям контролировать операционные расходы и снижать риски. Бережливое производство оказалось особенно эффективным решением для снижения затрат на бэк- и фронт-офис на 25-30% [2].

Бережливое производство помогает повысить эффективность работы и проекты показывают улучшение сроков выполнения технологических процессов на 30-60%. Благодаря таким операционным улучшениям банки начинают осознавать другие, менее ощутимые, но не менее значительные преимущества бережливого производства.

Данная концепция призвана создавать ценность для клиента, что делает ее прозрачной там, где усилия по улучшению должны быть сосредоточены. Кроме того, бережливое производство стимулирует рост мотивации сотрудников, тем самым увеличивая вовлеченность и сокращая текучесть кадров. Успешная трансформация бережливого банка меняет мышление на самостоятельность и постоянное совершенствование, что позволяет устойчиво повышать эффективность работы организации с точки зрения качества, предоставления услуг и оптимизации затрат.

Решение основных проблем, связанных с неэффективностью, сокращением операционных расходов и снижением рисков, обеспечило коммерческим банкам надлежащую платформу для обеспечения подлинной гибкости и инноваций. В этом состоит основная идея бережливого подхода – приведение финансовых целей в соответствие с потребностями клиентов, сотрудников и менеджеров для преобразования организаций изнутри во взаимосвязи с внешним окружением.

Отличительной особенностью бережливого производства от других методов улучшения, является невысокая капиталоемкость. Все, что необходимо для начала работ в данной области, – это базовое понимание концепции бережливого производства и четко определенное общее видение организационных целей [3].

Принципы бережливого производства позволяют сотрудникам самостоятельно

управлять и оптимизировать процессы, без помощи внешних консультантов для решения проблем, так как они непосредственно участвуют в длительной практике устойчивого непрерывного совершенствования.

Такой подход создает долгосрочные результаты: финансовые учреждения, использующие бережливые банковские методы в своей деятельности, сообщают о результатах снижения затрат на 20-30% в течение 12-18 месяцев и поддерживают показатели эффективности затрат ниже среднего по отрасли.

Традиционно коммерческие банки были организованы вокруг предлагаемых ими продуктов и продвигали их на рынок, вместо того чтобы создавать продукты в ответ на выраженные потребности клиентов. Это первая проблема с командами, ориентированными на продукт.

Во-вторых, когда бизнес-единицы организованы вокруг продуктов, каждое изменение на рынке приводит к конкретным инициативам в структурных единицах, а не к организованному стратегическому ответу по всему бизнесу. Таким образом, ориентированная на продукт структура создает функциональные бункеры, в которых информация, усилия и идеи распределяются по всей организации, а не согласовываются для достижения организационных целей.

Сегодня банки используют более экономный подход – ориентированный на клиента, в котором процессы, влияющие на клиента (например, процесс подачи заявки на кредитную карту или ипотеку), управляются целостно, от начала до конца. Это приводит к гораздо более эффективному и лояльному подходу к клиенту.

Переход от подхода, ориентированного на продукт, к подходу, ориентированному на клиента, не является быстрым решением. С логистической точки зрения этот сдвиг требует целенаправленного, всеобъемлющего развертывания и может занять от нескольких месяцев до нескольких лет.

С точки зрения организационной культуры, построение клиентоориентированной организации требует ментального сдвига, который в большинстве случаев встречает сопротивление, особенно со стороны менеджеров и сотрудников, построивших карьеру вокруг устоявшейся культуры. В связи с этим для организаций крайне важно определить владельцев процессов, которые будут управлять таким переходом и управлять им. Роли и обязанности должны быть четко определены как для новичков-владельцев процессов, так и для функциональных менеджеров, оказывающих им услуги.

Часто возможности для серьезного улучшения процессов могут быть неявными. Так, банк с большой филиальной сетью на юге США максимально пытался эффективно управлять своими операциями по обслуживанию ипотечных кредитов и управлению

дефолтами. Банк решил использовать принципы бережливого производства для повышения эффективности процессов. Поскольку они обслуживают более 2 миллионов ипотечных кредитов в 48 штатах, они знали, что даже незначительные улучшения могут иметь радикальные последствия и выгоды.

Банк сосредоточил свое внимание на совершенствовании следующих направлений:

1 Операции по обслуживанию ипотечных кредитов (включая операции после закрытия/MERS, администрирование кредитов, кассирование и отчетность перед инвесторами и кредитными бюро).

2 Управление ипотечным дефолтом (включая взыскание, смягчение убытков, процедуры после обращения взыскания и обращения взыскания, а также банкротство и реорганизацию).

Они обнаружили, что, стремясь реагировать на рыночные и нормативные требования, банк разработал крайне нескоординированную реакцию на проблемы риска и отставания. В результате его процессы и команды работали в разрозненном режиме, создаваемые избыточности и отходы были огромны. Фирма обнаружила более 1400 высокоручных, дорогостоящих подпрограмм на уровне деятельности: передачи, повторные проверки, исправления и проверки. Многие из них накладывались на другие виды деятельности или были просто ненужными. Благодаря стандартизации и объединению процессов от начала до конца 70% этих усилий было устранено.

В связи с тем, что коммерческие банки – это процессоемкие организации с достаточно сложными рабочими процессами, которые в свою очередь имеют значительное количество скрытых отходов. Отходы процесса могут представлять собой: переработку из-за ошибок процесса, ненужных контрольных точек, физического рассеивания информации, дублирования процессов, многократного хранения информации, предоставления услуг, в которых клиент не нуждается и многое другое.

Бережливое производство помогает коммерческим банкам систематически выявлять и устранять скрытые источники технологических отходов, создавая тем самым новые возможности для повышения операционной эффективности [1].

После нескольких успешных десятилетий функционирования одна из трех крупнейших региональных финансовых групп стремилась повысить производительность быстрее, чем рост выручки. Совет директоров требовал сокращения расходов для повышения прибыльности – с таким трудом завоеванное конкурентное преимущество банка оказалось под угрозой из-за его основной деятельности.

Этот процесс требовал от всех сотрудников организации выявления упущений в целях повышения операционной эффективности. Так, руководители считали, что клиенты ценят

нулевое время ожидания в филиалах. Банк обнаружил, что клиенты на самом деле безразличны к времени ожидания, если оно не превышает 90 секунд. Сокращение этого избыточного обслуживания привело к значительному снижению затрат – примерно на 20% операционных расходов филиала.

Одним из важнейших элементов любой бережливой трансформации является создание устойчивой культуры непрерывного совершенствования. Истинная бережливая культура основана на идее, что каждый сотрудник на каждом уровне старается улучшить свою рабочую среду, процессы и привычки. Организации должны инвестировать в обучение сотрудников бережливым практикам и принципам для всех, на каждом уровне. Постоянное совершенствование должно стать целью и приоритетом для всех. Это невозможно сделать без инвестирования и спонсорства, а также контроля и управления со стороны руководства.

Коммуникативность руководства имеет решающее значение для успеха любой бережливой инициативы. Лидеры должны подавать пример, практикуя непрерывное совершенствование в своей собственной работе, отмечая неудачи и успехи в равной степени, а также сообщая ожидания ясно и открыто (walk-The-talk). Они должны продемонстрировать, как принимать решения, которые ставят клиента на первое место, а также создавать комфортную рабочую среду коллективу.

Обычной практикой является то, что банковские процессы традиционно организованы вокруг продуктов, и менее клиентоориентированны, чем промышленные предприятия, создающие материальный продукт. Бережливое банковское дело находится на подъеме, но многие внедрения уделяют слишком много внимания достижению операционного совершенства – и недостаточно для создания культуры, ориентированной на клиента [1].

При комплексном применении, включающем как меры по повышению операционной эффективности, так и культурные улучшения, подход бережливого банковского дела побуждает финансовые учреждения согласовывать организационные цели с потребностями клиентов, создавая более прочную основу для обеспечения подлинно ориентированного на клиента опыта.

Целостное внедрение бережливого производства гарантирует, что вся организация имеет возможность, полномочия и мотивацию для обеспечения неизменно отличного опыта работы с клиентами – и, следовательно, улучшить конечную прибыль банка.

Но не следует забывать, что в эпоху кибер-хакеров, массовых краж личных данных, мошенничества и политических потрясений, безопасность становится более важной составляющей для клиентов и банков, чем когда-либо прежде. Банки ищут новые, более надежные способы усилить меры безопасности и снизить соответствующие риски. В связи с

этим многие банки обращаются к бережливым методам в качестве основы для содействия необходимым изменениям.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что бережливые концепции, такие как сквозное управление процессами и непрерывное совершенствование, помогают банкам внедрять прорывные технологии и создавать лучший опыт как для своих клиентов, так и для своих сотрудников.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Глауберман А. Внедряем бережливый менеджмент в банке [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.e-executive.ru/management/practices/1046494-vnedryaem-berezhlivyi-menedzhment-v-banke> (дата обращения 11.02.2021).
2. Кантюков Р. Lean в банке: оптимизация бизнес-процессов банка на основе Lean-методик [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.leaninfo.ru/2016/03/01/lean-v-banke-optimizatsiya-biznes-protsestsovtov-banka-na-osnove-lean-metodik/> (дата обращения 11.02.2021).
3. Хоббс Д. П. Внедрение бережливого производства: практическое руководство по оптимизации бизнеса. – Минск: Гревцов Паблицер, 2014. – 226 с.