

7.3. ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКОЙ ЛОГИСТИКИ В УСЛОВИЯХ СЕТЕВОЙ ЭКОНОМИКИ

Мерзляк А.В., к.э.н., доцент, кафедра логистики и торговой политики

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

В статье представлен авторский взгляд на приоритетные направления банковской логистики с учетом широкого понимания термина «логистика» и новых актуальных задач банковского сектора; исследованы и отобраны научно-практические вопросы, которые предполагают применение современного инструментария логистики (бережливого производства, шесть сигм, канбан и т.п.) применительно к различным ключевым и вспомогательным направлениям деятельности предприятий банковской сферы в условиях сетевой экономики.

Банковская логистика – это достаточно новый вид логистики, который, на наш взгляд, предполагает широкое понимание термина «логистика». Несмотря на свою новизну, данная тема уже некоторое время исследуется рядом российских и западных ученых [2, 3, 5, 6, 7, 9, 12, 17, 21, 22]. В российской науке основное внимание уделяется банковской логистике как таковой, в то время как в западной науке основное внимание нацелено на инструментарий (lean – бережливое производство, шесть сигм, канбан и прочее).

Базовая логистика предполагает оптимизацию материальных потоков банка, т.е. в первую очередь транспортно-складское обслуживание и материально-техническое обеспечение (МТО) процессов, имеющих материальную составляющую. В случае банков к данной категории могут относиться, помимо обеспечивающих процессов административно-хозяйственного отдела (АХО) (например, МТО сотрудников посредством закупки канцелярских принадлежностей), также процессы организации движения карт и купюр между отделениями и банкоматами, транспортные вопросы инкассации. Логистический подход должен обеспечить наличие в банковских аппаратах и отделениях у операционистов заказанных банковских карт (новых или на замену), наличие купюр различных валют и различных достоинств в некотором заданном сочетании в соответствии с конъюнктурой рынка, а также своевременную инкассацию.

Здесь семь правил банковской логистики будут представлять собой следующее сочетание параметров: необходимые материальные объекты в нужном количестве и качестве в нужное время в нужном месте и для соответствующего заказчика с минимальными издержками. Данные вопросы обычно решаются с помощью стандартных, адаптированных под банки, подходов логистики и соответствующим образом настроенных логистических контуров информационных систем класса **ERP**. Именно применение современных технологий помогает вывести решение этой части задач банковской логистики на новый уровень.

При среднем по охвату понимании термина «логистика», т.е. примате материального потока над со-

путствующими при их оптимизации, банковская логистика будет представлять собой реализацию логистического подхода ко всем процессам с материальной составляющей, помимо складских и транспортных.

Здесь семь правил банковской логистики будут представлять собой следующее сочетание параметров: необходимые материальные объекты в нужном количестве и качестве в нужное время в нужном месте и для соответствующего заказчика с минимальными издержками. По сути при данном понимании логистики логистический подход более масштабно применяется к обозначенным выше процессам и операциям. Вместе с тем, здесь же мы можем говорить об оптимизации перемещения людей (сотрудников и клиентов) по пространству банка, что базируется на подходах lean six sigma и носит в ряде банков название производственной банковской системы, базируясь на решении производственной и транспортной задач одновременно.

В данном случае решение классических производственных задач с помощью инструментария бережливого производства и шесть сигм применяется к банковской сфере в части оптимизации движения сотрудников и клиентов по пространству отделения банка. В настоящее время применение данных инструментов активно используется в банковской и финансовой сфере и считается новым уровнем реализации логистического подхода. В ряде случаев, особенно в западной практике, данные подходы вообще не соотносятся с логистикой и воспринимаются как реализация сугубо бережливого производства, шесть сигм или канбан. Данная ситуация связана с тем, что определение APICS трактует логистику в базовом значении, и вслед за этим многие западные специалисты и бизнес-практики воспринимают логистику узко, как научно-методический подход оптимизации сугубо транспортно-складской и снабженческой функций. В связи с этим они часто не соотносят бережливое производство, шесть сигм, кайдзен, канбан и прочее с логистикой.

Среди внедривших эти подходы предприятий – Bank of America, Citybank, Bank One, HSBC, Barclays, American Express, Lloyds TSB, BNP Paribas, Charles Schwab, Caterpillar Financial Services, Societe Generale, Сбербанк, Альфа-банк и др. Интегрированная технология «бережливые шесть сигм» в банковской сфере используется для решения тех же проблем, что и в других областях: снижения ошибок, повышения скорости и эффективности бизнес-процессов, ликвидации брака и неэффективных затрат времени, повышения удовлетворенности клиентов, сокращения времени на вывод новых продуктов и т.п. [9]. Данный подход позволяет определенным образом обеспечить реализацию логистики сервисного отклика. Логистика сервисного отклика (service response logistics, **SRL**) – это управление и координация на принципах 7П/7R действий компании во время предоставления ею сервиса с учетом активного взаимодействия с потребителем. Однако, на наш взгляд, бережливые шесть сигм и канбан применительно к организации движения внутри пространства банковского отделения – это не един-

ственный и не достаточный инструментарий для организации *SRL*.

Рассматривая логистику с широких научных позиций как методологию оптимизации и управления потоками в системах (в первую очередь социально-экономических) [16, с. 15], банковская логистика также представляет собой широкое поле деятельности, охватывающее все основные процессы банка. В этом случае банковская логистика представляет собой логистический подход к предоставлению банковских услуг потребителям (населению и / или компаниям) как цели и результату всей деятельности банка. При этом логистика становится инструментом управления всем банком и начинает проявляться во всех процессах и функциональных областях. Как было обозначено автором в одной из предыдущих статей [9], банковская логистика – это один из видов сервисной логистики (сервис в банковском секторе), где информационная и через нее финансовая логистика служат целям сервисной.

Таким образом, помимо обозначенных выше направлений оптимизации с помощью логистического подхода, семь правил логистики начинают быть применимы к финансовой банковской информации и информации обо всех бизнес-процессах банка, так как любая трансформация финансового потока происходит через его информационную производную, а не напрямую. Под реализацией банковской логистики в данном случае понимается применение семи правил логистики ко всем бизнес-процессам банка, что создает предпосылки для повышения их эффективности или даже оптимизации. Такой подход позволяет применить к банку и всем видам его процессов и потоков (в том числе материальным, связанным с МТО банка, всем прочим ресурсным, в том числе и информационным, а также, безусловно, к финансовым и к их производным нересурсным информационным) накопленный в других более материальных сферах широкий инструментарий логистики [9].

Одним из примеров такого подхода является применение гибких (*agile*) методологий разработки программного обеспечения банков. Ряд из этих методологий основан на классических логистических инструментах, таких как *lean*, *six sigma*, *kanban* и прочие. Разработка программного обеспечения, а именно комплексных информационных систем банка, являясь формально вспомогательным процессом банка, во времена, начиная с информационной, а особенно сейчас в сетевой экономике, становится одним из важнейших процессов, обеспечивающих при соответствующем уровне реализации конкурентное преимущество или, как минимум, выживание.

На данный процесс завязаны все вопросы обеспечения интернет-банкинга, мобильного и смс-банкинга, а также все вопросы внутреннего учета и проведения операций. Связанным с разработкой является также вопрос своевременного информирования клиента об операциях по счету, а также маркетинговое распространение новостей. В наш век сетевой экономики $N = 1$ [11] качество и оперативность данной информации должны быть максимальными. Помимо самих информационных систем, это также обеспечивается за счет маркетинговых усилий, в том числе в части маркетинга

социальных медиа (*social media marketing*, *SMM*), которые обеспечивают соответствующее таргетированное информирование аудитории в социальных сетях. Логистическая задача в таком случае – это балансирование маркетинговых усилий с издержками на них и отслеживание соблюдения семи правил логистики: необходимая информация соответствующему потребителю в необходимое время в необходимом месте необходимого количества и качества с минимальными издержками.

Таким образом, к приоритетным направлениям банковской логистики в условиях сетевой экономики и переходе к сервисноориентированной экономике можно отнести *lean six sigma*, *kanban* во всех процессах банка, а не только в работе с клиентами в зале, гибкую разработку программного обеспечения, решение вопросов МТО, а также движения купюр и карточек с помощью новейших систем автоматизации, создание внутренних цепей поставок сервисов в системе банка. Использование этих логистических инструментов позволяет банкам ориентироваться на повышение гибкости и прозрачности своих бизнес-процессов. Логистический подход в таком случае применяется ко всем банковским бизнес-процессам для реализации логистики сервисного отклика и создания устойчивого сервисного потока: не только ключевым (основанным на финансовых и информационных потоках), но также вспомогательным (с различным приоритетом потоков) и управленческим (основанным на информационных потоках).

Литература

1. Артемьев А.В. др. Управление обучением персонала коммерческого банка [Текст] / А.В. Артемьев, В.Ф. Минаков, Т.А. Макаруч // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2013. – №3. – С. 11-15.
2. Бархатов А.В. Особенности применения логистики в сфере банковских услуг [Текст] / А.В. Бархатов // Логистика. – 2011. – №2. – С. 79-80.
3. Барыкин С.Е. Логистическая система управления финансами корпоративных структур [Текст] / С.Е. Барыкин. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 176 с.
4. Голдсби Т. Бережливое производство и шесть сигм в логистике [Текст] : руководство по оптимизации логистических процессов / Т. Голдсби, Р. Мартиченко. – Минск : Гревцов Паблицер, 2009. – 416 с.
5. Кизим А.А. Банковская логистика : проблемы и перспективы развития [Электронный ресурс] / А.А. Кизим // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2014. – №2. URL: http://www.journal-nio.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2503&Itemid=130.
6. Кораблев А.В. Логистическая информационная система управления банковскими бизнес-процессами [Текст] / А.В. Кораблев // Экономические науки. – 2011. – №2. – С. 197-200. (Экономика и управление).
7. Кролли О.А. и др. Введение в фондовую и банковскую логистику : очерки и размышления [Текст] / О.А. Кролли, А.В. Парфёнов, Р.В. Сняжков. – М.: ИПК "КОСТА", 2015. – 391 с.
8. Мерзляк А.В. Информационная основа логистического менеджмента [Текст] : научная монография / А.В. Мерзляк, Е.О. Коскур-Оглы. – СПб.: Петрополис, 2012. – 210 с.
9. Мерзляк А.В. Роль информационных потоков в банковской логистике: вопросы стратегического управления и

- автоматизации [Текст] / А.В. Мерзляк // Аудит и финансовый анализ. – 2015. – №5. – С. 412-415.
10. Питеркин С.В. и др. Точно вовремя для России. Практика применения ERP-систем [Текст] / С.В. Питеркин, Н.А. Оладов, Д.В. Исаев. – М. : Альпина Паблишер, 2010. – 368 с. (Модели менеджмента ведущих российских компаний).
 11. Прахалад К.К. Пространство бизнес-инноваций: Создание ценности совместно с потребителем [Текст] / К.К. Прахалад, М.С. Кришнан. – СПб. : Альпина Паблишер, 2012. – 258 с.
 12. Проценко О.Д. Роль и значение логистики сервиса в банковской деятельности [Текст] / О.Д. Проценко, И.О. Проценко // Логистика. – 2013. – №10. – С. 42-43.
 13. Скоробогатова Т.Н. Сервисная логистика: терминологическое поле и реалии [Текст] / Т.Н. Скоробогатова // РИСК : ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2008. – №2. – С. 32-34.
 14. Хэссиг К. Информационная логистика и менеджмент потока работ [Текст] : пер. с нем. / Курт Хэссиг, Мартин Арнольд // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – №5. – С. 101-106.
 15. Шатковская Е.Г. Функциональные области деятельности кредитной организации: сущность и содержание [Текст] / Е.Г. Шатковская // Известия УрГЭУ. – 2013. – №1. – С. 120-124.
 16. Щербаков В.В. Автоматизация бизнес-процессов в логистике [Текст]: учеб. / А.В. Мерзляк, Е.О. Коскур-Оглы. – СПб. : Питер, 2016. – 495 с.
 17. Шеховцов Р.В. Сервисная логистика: проблемы теории и методологии [Текст] : монография. – Ростов н/Д : РИО Ростовского филиала РТА, 2002. – 115 с.
 18. Anderson D.J. Kanban: successful evolutionary change for your technology business [Text] / David J. Anderson. – Blue Hole Press, 2010. – 278 p.
 19. Hayler R. Six sigma for financial services: how leading companies are driving results using lean, sixs, and process management / Rowland Hayler, Michael Nichols. – McGraw-Hill, 2006. – 280 p.
 20. Oppenheim B.W. Lean for banks: improving quality, productivity, and morale in financial offices / Bohdan W. Oppenheim. – Productivity Press, 2014. – 239 p.
 21. Oracle [Electronic resource] / Redwood Shores, CA: Oracle Corporation. Access mode: <http://www.oracle.com/index.html>.

22. SAP [Electronic resource] / Walldorf: SAP AG. Access mode: <http://www.sap.com/index.epx>.

Ключевые слова

Логистика; банковская логистика; сервисная логистика; логистика сферы услуг; сервисные потоки; информация; информационная логистика; информационные потоки; информационные технологии; ИТ-менеджмент; гибкие методологии управления; менеджмент бережливое производство; канбан; шесть сигм; сетевая экономика; сервисноориентированная экономика.

Мерзляк Алина Вадимовна

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы. Банковская логистика, выделившись в самостоятельное научное и практическое направление, привлекает внимание ряда ведущих специалистов в области логистики. Вместе с тем необходимо отметить, что многие отдельные моменты данного научного направления все еще недостаточно подробно проработаны и требуют отдельного внимания и изучения, что особенно актуально в условиях современных интеграционных процессов.

Научная новизна и практическая значимость. В статье Мерзляк А.В. рассмотрены основные направления современной банковской логистики, намечены основные пути развития в условиях сетевой экономики, а также приведены примеры основного соответствующего современным задачам инструментария. Логистический подход к банковской деятельности, как изложено в статье, может быть реализован с помощью различных средств и соответствует различным задачам расстановки приоритетов потоков: финансового, информационного, материального, сервисного. Предложения и подходы, изложенные в статье Мерзляк А.В., представляются интересными с научной точки зрения и требующими дальнейшей проработки на практике.

Заключение. Статья, представленная Мерзляк А.В. на рецензирование, отвечает тем требованиям, которые предъявляются к научным работам, и рекомендуется к публикации.

Лукинский В.С., д.т.н., профессор, руководитель Департамента логистики и управления цепями поставок Национального исследовательского университета Высшая школа экономики, г. Санкт-Петербург.