

## **ЭВОЛЮЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ**

### **Шерина Кристина Борисовна**

студент, кафедра инженерного предпринимательства Томский политехнический университет, РФ, г. Томск

### **Калашникова Татьяна Владимировна**

научный руководитель, канд. техн. наук, доц., кафедра инженерного предпринимательства, Томский политехнический университет, РФ, г. Томск

В статье рассмотрен инновационный подход к внедрению бережливого производства в ОАО «Сбербанк». Выявлены организационно-управленческие инновации, способствовавшие эффективному внедрению данного метода. Проанализирован результат от внедрения бережливого производства и показана необходимость непрерывных инноваций.

Правительством Российской Федерации была принята «Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года». Одним из декларируемых стратегических ориентиров долгосрочного социально-экономического развития является конкурентоспособная экономика [7]. Правительством также обозначено направление перехода к инновационному социально ориентированному типу экономики. Очевидно, что без инновационного пути невозможно эффективное развитие экономики [8].

Одним из методов на пути к эффективной экономике является бережливое производство [3]. Ярким примером применения бережливого производства в сфере услуг является ОАО «Сбербанк». Изменения начались с приходом в компанию Германа Грефа. В 2008 году он запустил программу по внедрению бережливого производства. Куратором был назначен Денис Бугров, который пришел в Сбербанк на пост старшего вице-президента из компании McKinsey [5]. Таким образом, была решена одна из главных проблем внедрения бережливого производства – наличие лидеров, разделяющих lean-философию, в высшем управленческом составе [12].

Исходя из богатой истории развития бережливого производства, можно говорить об общем алгоритме применения данного подхода [4]. Однако Сбербанк изначально пошел своим путём. Уникальность его опыта заключается в том, что он ушёл от внедрения методов бережливого производства на пилотных участках. Вместо этого были использованы lean-лаборатории, которые представляют собой действующие офисы территориальных банков. Тем самым решается проблема взаимодействия как функциональных отделов между собой, так и их связь со структурой управления. Изменения являются общими для всех, и офис работает на достижение общей цели, решаются проблемы вовлечённости и мотивации, боязни и неприятия изменений [2].

Далее Сбербанк создал «Биржу идей», которая представляет собой синтез системы подачи предложений с системой вовлечения персонала в процесс постоянного совершенствования. Через этот электронный ресурс, доступный всем сотрудникам банка происходит не только подача рационализаторских и инновационных предложений, но также обсуждение общих проблем и поиск их решения. Таким образом, в процесс постоянного совершенствования включаются различные функциональные подразделения и уровни управления, решается проблема взаимодействия различных элементов системы [6].

Также Сбербанк создал отдел, поддерживающий постоянное совершенствование созданной системы – отдел развертывания ПСС (производственная система Сбербанка). Отдел необходим для реализации новых проектов по бережливому производству, так же отдел может

осуществлять помощь по обучению персонала и организовывать работу с рационализаторскими и инновационными предложениями. Дальнейшее эффективное функционирование и развитие производственной системы во многом зависит от работы такого отдела [10].

Бытует мнение, что успешное внедрение определяется принятием бережливой философии. Однако чуждая корпоративной культуре философия и её ценности не будут функционировать. Поэтому необходимо разрабатывать собственную философию, которая базируется на принципах бережливого производства, но учитывает особенности конкретной компании. Здесь можно отметить тот факт, что Сбербанк пошёл несколько дальше, разработав политику инновационной деятельности, которая представляет собой симбиоз ценностей бережливого производства с новыми технологиями, обеспечивающими процесс постоянного совершенствования системы. Так же был разработан регламент работы с инновационными предложениями [1].

Первые результаты производственной системы Сбербанка поражают. В период с 2008 года по 2012 год Сбербанк озвучивает следующие результаты, которых удалось достичь: уменьшение времени операций до 73%; обучено более 100 тысяч сотрудников; сокращение очередей на 36%; сокращение длительности процессов на 38%; рост продаж до 300%.

На мой взгляд, трудно оценить какой вклад внесла реализация отдельно взятого изменения. Более важными являются показатели, характеризующие эффективность производственной системы в целом. Так в период с 2008 по 2013 годы активы банка выросли более чем в 2,5 раза, наряду с этим показателем собственные средства увеличились практически во столько же раз. Чистая прибыль увеличилась более чем в 14 раз, а рентабельность инвестиций выросла в 6,5 раз. Все эти показатели подтверждают эффективность организационно-управленческих инноваций, посредством которых происходило развитие производственной системы Сбербанка [9].

Не смотря на применение инновационного подхода к развитию производственной системы, становится понятным, что конкурентное преимущество действует лишь некоторое время. Для постоянного развития требуется внедрение других инноваций.

Так как разработка или внедрение инноваций в Сбербанке имеет конечную конкретную цель, которая, как правило, должна быть достигнута за определённый период времени и с необходимым результатом, правомерно применить такой термин как проект. Для профессионального управления проектами Сбербанк сертифицирует сотрудников по стандарту IPMA (международная ассоциация управления проектами). Но об изменениях, которые возникнут после внедрения корпоративной системы управления проектами, можно будет судить лишь в перспективе. Таким образом, передовые компании, лидеры рынка приходят к пониманию непрерывных инноваций, которые служат основой конкурентоспособности на глобальном рынке [11].

### **Список литературы:**

1. Гумеров А.М., Закирзянов Р.И. Особенности внедрения бережливого производства // Вестник казанского университета. - 2013. - № 23. - С. 220-221.
2. Джордж М. Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг. - М.: Сбербанк. - 495 с.
3. Дрожиева Э.Л. Инновации в управлении корпорацией на основе внедрения концепции «бережливого производства» // Вестник иркутского государственного технического университета. - 2013. - № 7 (78). - С. 157-160.
4. Институт комплексных стратегических исследований: применение Lean Manufacturing на промышленных предприятиях России в 2006-2008 г. <http://www.icss.ac.ru/userfiles/file/1.pdf>.
5. ИТ-бизнес: бережливо производство в Сбербанке России.

<http://koet.syktsu.ru/vestnik/2007/2007-1/3.htm>.

6. Ключков Ю.П. Технологии управления материальными и информационными потоками бережливым производстве // Теория и практика общественного развития. - 2012. - № 10. - С. 285–290.
7. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года: распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р (в ред. распоряжения Правительства РФ от 08.08.2009 N 1121-р).
8. Национальный доклад «Организационно-управленческие инновации: развитие экономики, основанной на знаниях» / Под ред. С.Е. Литовченко. - М.: Ассоциация Менеджеров. - 2009. - С.104.
9. Отчёт менеджмента 2013: Сбербанк России. <http://report-sberbank.ru/fr/consolidated-financial-statement/independent-auditors-report/>.
10. Политика инновационной деятельности в Сбербанке России: постановление Правления Сбербанка России от 10 ноября 2010 г. Протокол № 397, §22а.
11. Промышленный и технологический форсайт Российской Федерации на долгосрочную перспективу: Министерство промышленной торговли России и Центр стратегических разработок Северо-Запад.: Москва – Санкт-Петербург. - 2012. - С. 71.
12. Спир С. «Догнать зайца: как лидеры рынка выигрывают в конкурентной борьбе и как великие компании могут их настичь». - М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2010. - 286 с.