coherent investment, fiscal, finance and relevant sector policies that harness resource wealth as a bridge to the development of a more diversified, interconnected economy with greater depth of value added.

- Dialogue and consensus-building mechanisms that ensure the active participation of civil society actors and mining companies in relevant negotiations and planning processes.

Conclusion

In July 1st of 2014 Mongolian State Great Khural has approved the Minerals law, 1st part of 42nd provision has stated about making the community development agreement and approved the sample agreement with it. Since 2014 we became one of few countries in the world which have stated mining companies must conclude a community development agreement. Hence, need to implement this provision by considering community and mining company operations special feature.

Throughout all mining operations, it is necessary to provide real-time and timely information on citizens' participation by the mining industry and completion of the rehabilitation process. Business entities requesting an exploration permit include those who live around exploration area and those living in the vicinity of the exploration area, including changes in their lives, changes in their livelihoods and compensation for damages to their property. Each information will be required, and the regulatory authority should establish and enforce the law on licensing if the agreement has been reached.

During the whole process of mining specifically before licensing, even after all mining and rehabilitation process done the participation of community citizens should be more realistic and effective and should provide timely information. We should establish legal system that provides more practical right to the community citizens: If business entities request an exploration license they must explain to community citizens after mining operation what will start to change in their lives and how they will provide compensation in case of loss of life or damage to their property and after license requesting entity and community citizens reached to the agreement, government should grant the license to the requested entity after polling from community citizens.

1. Mining Community Development Agreements- Source book, The World Bank, 2012. p5
2. Natural Resource Governance Institute, Natural Resources Declaration, p.11
3. Macarthan H., Jeffrey D.S., Joseph E.S., 2007. Escaping the resource curse. p.1
4. Community Development Toolkit, ICM, 2012, p.14
5. 'Responsible Mining in Mongolia: Enhancing Positive Engagement', Sustainable Minerals Institute, 2015, p.19
6. Citizens Representative Khural's Election Law, 2012, Article 4

Назарова Л.О., Егорова Н.М.

Оценка результатов внедрения lean-технологии в ПАО «Сбербанк»

*ФГБОУ ВО Кемеровский государственный университет
(Россия, Кемерово)*

doi:10.18411/spc-08-12-2018-05

idsp: spub-08-12-2018-05

В настоящее время во всем мире происходит активное внедрение компаниями новых технологий, которые постепенно вытесняют труд человека. Возможности для применения таких технологий существуют в любой сфере (от разных отраслей промышленности до финансового сектора) и в компаниях любого размера - от крупных

организаций до индивидуальных предпринимателей. Очень популярными в последнее время являются так называемые lean-технологии, которые направлены на систематическое выявление и устранение потерь, настройку производственных процессов в зависимости от потребностей клиента.

Название концепции «lean – технологии» (бережливое производство) было дано американскими исследователями компании Toyota. Свое начало концепция берет в послевоенные времена Японии в 1950 году, когда эффективность понималась исключительно в терминах массового производства. Тайити Оно один из первых инженеров кто начал совершенствовать (улучшать) производство. Также этот человек является одним из основателей компании Toyota, где при создании компании основной целью являлось непрерывное совершенствование. Lean -технологии включают абсолютно все процессы и операции бизнеса путем вовлеченности каждого сотрудника и ориентированы на потребителей путем устранения непосредственных потерь (тем самым происходит совершенствование бизнес процессов).

Ярким примером применения lean-технологии в сфере финансовых услуг является ПАО «Сбербанк», внедрившее в 2008 году программу «Производственная система Сбербанка» (ПСС) - комплексный подход, включающий в себя оптимизацию процессов, изменение управления и образа мышления сотрудников, который позволяет существенно повысить производительность труда за счет устранения потерь. Цель внедрения - повышение качества обслуживания клиентов, увеличение продаж банковских продуктов на каждого сотрудника и высвобождение мощностей, которые возможно будет применить для развития продаж.

Производственная система Сбербанка - это важная составляющая его стратегии, которая методологически основана на инструментах концепции бережливого производства, включающая такие технологии, как обучение, lean-лаборатории и краудсорсинг.

ПАО «Сбербанк» располагает полным спектром:

- 1) программ обучения для различных целевых аудиторий - от членов Правления и руководителей до рядовых сотрудников отделений;
- 2) штатом тренеров, владеющих методиками ПСС;
- 3) системой внутренних нормативных документов для стандартного развертывания ПСС по всей системе Банка.

В основе программ обучения сотрудников банка лежит система «Лин Шесть Сигм», которая дает необходимые знания о том, как осуществлять грамотный выбор потенциальных проектов, правильно формировать команды и участвовать в проектах на этапах принятия важных решений для организации. Для получения свидетельства сотруднику необходимо пройти обучение в зависимости от ступени развития - «желтый», «зеленый» или «черный» пояс», а также успешно сдать экзамен (таблица 1).

Lean-лаборатории - еще одна из технологий ПСС - офис, где производится обучение сотрудников, вносятся изменения в организацию работы и структуры Банка. Здесь реализуются пилотные программы, делаются заключения и выводы по выполненной работе, анализируются риски таких программ, оценивают, насколько эффективны вводимые инновации, и можно ли их внедрять во все отделения Банка.

Таблица 1

Обучающие курсы в ПАО «Сбербанк»

Ступень развития	Особенности обучающего курса
«Желтый пояс»	Начальная ступень развития специалистов в сфере повышения эффективности процессов. Желтый пояс позволяет сотруднику участвовать в любом проекте «Лин Шесть Сигм» в качестве члена проектной команды. Обучающий курс протекает месяц. Дается две попытки на сдачу экзамена. Экзамен считается сданным, если сотрудник ответил минимум на 80% вопросов.
«Зеленый пояс»	Уровень руководителей простых и средних по сложности проектов «Лин Шесть Сигм». Сотрудник должен хорошо владеть всеми инструментами «Лин Шесть Сигм», уметь организовывать работу команды, эффективно взаимодействовать с руководителями и т.п. На этом этапе необходимо подтвердить теоретические и практические знания. Сдача теоретических знаний протекает также, как и у «желтых поясов». Проверка практических знаний проверяется на основе реализации сотрудником проекта «Лин Шесть Сигм», путем отчетной документации.
«Черный пояс»	Наставник «желтых и зеленых поясов». «Черный пояс» должен хорошо владеть инструментами «Лин Шесть Сигм», быть лидером внедрения методологии во всей компании, оказывать необходимую поддержку при выборе проектов и обучать сотрудников. К программе «черный пояс» допускаются только «зеленые пояса». Также для подтверждений знаний необходимо пройти теоретические и практические знания, а также написать статью на тему связанную с системой «Лин Шесть Сигм» и опубликовать ее в любом издании.

Краудсорсинг - процесс, который состоит в обсуждении, оценке и доработке идей, а также в последующем многоэтапном отборе идей силами сообщества и экспертов (т.е. это коллективное взаимодействие людей, работающих над одним проектом). В ПАО «Сбербанк» краудсорсинг появился в 2011 году и был представлен такими проектами как «Биржа идей», «Сбербанк 21». В настоящее время он реализуется в проекте «Сбербанк, идея!», который позволяет не только сотрудникам реализовывать себя, но и развивать услуги (продукты) ориентированные на клиента, тем самым позволяющие организации изменять развитие бизнеса с минимальными затратами.

Применение на протяжении последнего десятилетия в ПАО «Сбербанк» lean-технологии доказало их результативность (таблица 2).

Согласно годовым отчетам Банка, за 2008 - 2012 годы численность сотрудников сократилась на 13,5% (рисунок 1).

Таблица 2

Эффективность внедрения Производственной системы Сбербанка

Показатели	Значение
1. Экономический эффект от трансформаций розничной сети	27 млрд. руб.
2. Эффект от внедрения в бухгалтерии модели работы, основанной на lean -технологиях	300 млн. руб.
3. Сокращение очередей за счет универсальных рабочих мест, гибких графиков, системы управления очередью	37%
4. Увеличение скорости разработки программного обеспечения	20%
5. Численность сотрудников, переведенных на должности клиентских менеджеров по работе с клиентами малого бизнеса	1200 чел.
6. Численность сотрудников, прошедших обучение	более 100 тыс. чел

В этот период активно высвобождались операционные служащие в связи с перестроением филиальной сети Банка.

Рисунок 1 - Динамика численности персонала ПАО «Сбербанк», тыс. чел.

В период с 2013 по 2015 годы имел место прирост численности работников Банка в основном за счет сотрудников розничного бизнеса, а с 2014 года численность персонала вновь стала снижаться и в 2017 году достигла уровня 2009 года. Эта тенденция сохраняется и до настоящего времени (в основном за счет высвобождения консультантов и операционных служащих).

На современном этапе стратегия ПАО «Сбербанк» направлена на переход к дистанционному обслуживанию. В начале 2017 года на пресс-конференции Герман Греф сообщил, что в 2018 году планируется увольнение 8% сотрудников Банка, что составляет около 25 тыс. человек. Сбербанк поставил перед собой цель плавно продвигаться к цифровому режиму, и уже к 2025 году в сети будут трудиться лишь половина сотрудников, работающих на данный момент в отделениях Банка.

В таблице 3 представлена сравнительная оценка условий предоставления банковских услуг при помощи дистанционного обслуживания и без него, из которой очевидны преимущества для клиентов при переходе к дистанционному обслуживанию.

Таблица 3

Условия предоставления банковских услуг

Наименование услуги, продукта	Офис продаж	«Сбербанк Онлайн»
Потребительский кредит	Подача заявления: 20-30 минут	Подача заявления: 15 минут
	Ставка: 13,9% - 18,9%	Ставка: 14,4% - 19,4%
Вклады	Ставка «Сохраняй»: 3,9% - 5,0% «Пополняй»: 4,1% - 4,55% «Управляй»: 3,4% - 4,25%	Ставка «Сохраняй»: 4,05% - 5,15% «Пополняй»: 4,25% - 4,7% «Управляй»: 3,55% - 4,4%
Дебетовые и кредитные карты	Продолжительность оформления и получения карты: 10-14 дней	Продолжительность оформления и получения электронной карты: 1 минута
Платежи и переводы	Комиссия: до 3%	Комиссия: до 1%
Дополнительные услуги	Продолжительность: 20 минут	Продолжительность: 1 минута
Кредитная история	Не предоставляет	Предоставляет

Массовое внедрение дистанционных методов обслуживания в первую очередь привело к высвобождению консультантов банковских продуктов. Например, численность консультантов дополнительных офисов банка в гг. Междуреченск и Мыски Кемеровской области только за период с января по декабрь 2018 года сократилась с 20 до 9 человек, т.е. более чем в 2 раза.

Внедрение lean-технологии кардинально изменило и организацию труда сотрудников Банка. Увеличение количества клиентов, обслуживающих одним сотрудником, сокращение издержек на содержание сотрудников, скорость оказания услуг благодаря дистанционному обслуживанию - неоспоримые достоинства новых технологий. Однако существуют и определенные проблемы.

В связи с сокращением численности консультантов банковских продуктов происходит постоянное увеличение объема работы у других сотрудников банка. Это факт подтвердили результаты анализа технологии работы менеджера по продажам, проведенном в одном из дополнительных офисов банка в г. Междуреченске Кемеровской области за период с 2016 по 2018 годы (таблица 4).

Таблица 4

Объем работы менеджера по продажам

Этап работы с клиентом в соответствии с технологией работы	2016 г.	2017 г.	2018 г.
	Число процедур на каждом этапе		
1. Подбор базовых потребностей	5	7	8
2. Презентация базового продукта	4	7	7
3. Карта дополнительных возможностей	5	6	7
4. Удаленный канал - карта дополнительных возможностей	-	-	11
5. Завершение встречи	4	4	5
Итого	18	24	38

Объем работы менеджеров по продажам за последние три года возрос более, чем в два раза. В организации их работы прослеживается наличие функций, дублирующих с функциями консультантов банковских продуктов.

Результаты опроса сотрудников дополнительных офисов банка в г. Междуреченске и г. Мыски Кемеровской области также указали на наличие технических проблем, которые замедляют и затрудняют работу сотрудника в обслуживании клиента. Работая с программными продуктами Банка, сотрудник испытывает сложности в оформлении услуги из-за периодических сбоев и технических неполадок, что негативно сказывается не только на организации его труда, но на качестве обслуживания клиентов.

Большое количество подтверждающих операций сотрудникам занимает значительную часть рабочего времени руководителей, в связи с чем они вынуждены по окончании рабочего дня задерживаться на рабочих местах для выполнения других важных функций. Это негативно сказывается на обратной связи с подчиненными, степень которой, согласно результатам опроса, в большинстве исследуемых в работе дополнительных офисов Банка – недостаточна, что в итоге приводит к снижению объемов продаж в офисах.

Высокая степень загруженности на работе, а также периодические проблемы с программным обеспечением приводят к постоянной переработке, повышенной утомляемости и стрессам на рабочем месте, в результате чего снижается мотивация к труду у сотрудников Банка.

Руководство ПАО «Сбербанк» должно учитывать и тот факт, что среди его клиентов есть люди, консервативные и не желающие привыкать к нововведениям. В первую очередь речь идет о лицах предпенсионного и пенсионного возраста. Согласно данным ежедневной статистики посещения клиентов в одном из дополнительных офисов банка в г. Междуреченске, около 85% клиентов этого офиса - лица

предпенсионного и пенсионного возраста. Из-за этой особенности организация труда работы сотрудников Банка отклоняется от регламентированной технологии работы с клиентами.

На основании всего вышеизложенного можно сделать вывод, что lean-технологии - это эффективный и перспективный подход к управлению Банком, устраняющий лишние действия в работе, эффективно ставящий задачи перед компанией и приводящий ее к быстрому успеху без лишних затрат. Однако, с целью повышения эффективности организации труда своих сотрудников руководству необходимо постоянно отслеживать и анализировать влияние lean-технологии как на внутреннюю, так и внешнюю среду Банка. Используя широкий арсенал таких технологий, руководство Банка сможет своевременно реагировать на возникающие проблемы.

1. Джордж, М. Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг. Как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса / Майкл Джордж; пер. с англ. Татьяны Гутман. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. - 464 с.
2. Вумек Дж. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Джеймс Вумек, Дэниел Джонс; Пер. с англ. - 7-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2013. - 472 с.
3. Официальный сайт ПАО «Сбербанк» - [Электронный ресурс]. – Режим доступа. – URL: <https://www.sberbank.com/ru> (дата обращения 04.12.2018)
4. Производственная система Сбербанка России - [Электронный ресурс]. - Режим доступа. – URL: https://www.amcham.ru/_images/upload/Sberbank_AmCham_Lean_231013.pdf (дата обращения 05.12.2018)

Пилюкова Д.А.

Основные направления менеджмента экономической безопасности предприятия

*Ульяновский государственный университет
(Россия, Ульяновск)*

doi:10.18411/spc-08-12-2018-06

idsp: spub-08-12-2018-06

Современную экономику можно представить себе как сложный хозяйственный механизм, который состоит из взаимосвязанных производственных, коммерческих, финансовых и информационных составляющих, взаимодействующих на основе правовых и сложившихся в обычном обороте норм и объединенных понятием «рынок». Движущей силой этого механизма является предпринимательская деятельность (бизнес).

Бизнес находится в непрерывном организационном развитии. Фундаментом, на котором строится его устойчивое развитие, предотвращающее организационную смерть, является экономическая безопасность.

Экономическая безопасность предприятия представляет собой систему комплексных организационно-управленческих, технологических, технических, профилактических и маркетинговых мероприятий, направленных на количественную и качественную реализацию защиты интересов предприятия от внешних и внутренних угроз.

Система мер по обеспечению экономической безопасности предприятия должна быть согласована с целями деятельности предприятия и опираться на имеющиеся