

ПОСТРОЕНИЕ ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ СЕТЬЮ

Горобец Т.В.

При выработке целевой модели управления (укрупнения ОСБ) определены будущие конфигурации ОСБ - укрупняемые ОСБ и реорганизуемые ОСБ, опираясь на объективные ключевые факторы, такие как:

- Территориальное расположение (конфигурация будущего укрупненного ОСБ составлена из нескольких ОСБ, границы которых соприкасаются);
- Максимальное транспортное плечо (конфигурация будущего укрупненного ОСБ составлена с учетом логистического плеча от Аппарата ОСБ до дальнего ВСП);
- Объем бизнеса;
- Социально-экономические параметры и численность населения территории обслуживания;
- Однородность территории обслуживания;
- Количество ВСП в подчинении;
- Кадровый потенциал;
- Обеспеченность свободными площадями для размещения аппарата;
- Специфика локальных региональных рынков с точки зрения профиля и предпочтений клиентской базы;
- Штатная численность в ОСБ.

В результате объективной конфигурации, сформирована целевая модель управления региональной сетью на территории Ростовской области и Краснодарского края (рисунок 8). При этом, количество ОСБ сократилось: по Ростовской области (Ростовское ГОСБ) – с 16 до 8 (в 2 раза); по Краснодарскому краю (Краснодарское ГОСБ) – с 27 до 11 (более чем в 2 раза).

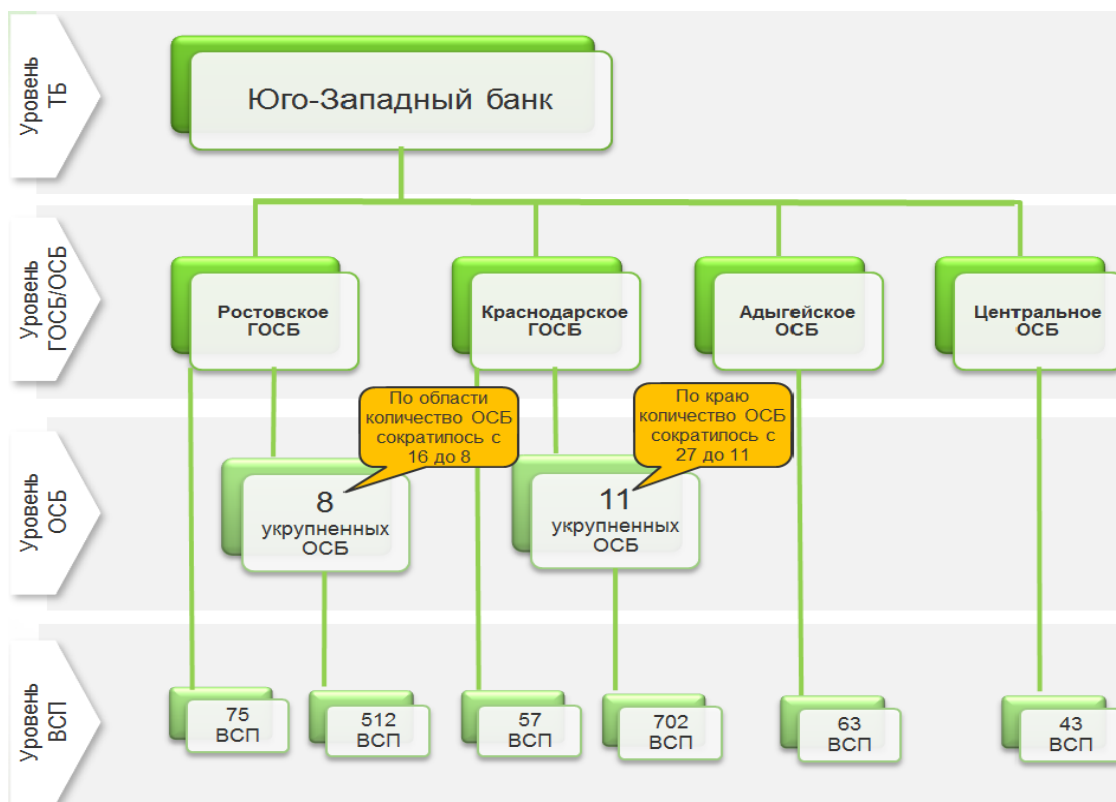


Рисунок 1- Модель управления филиальной сетью банка («как надо»).

Вместе с этим, итогом моделирования стало приведение к следующим результатам, относительно содержания элементов ключевых факторов в ОСБ. Особое внимание при определении «финальной версии» конфигурации ОСБ уделялось фактору управляемости. При этом следует отметить, что были учтены объективные стоп факторы (логистические, экономические, а также управленческие решения), не позволяющие задействовать в моделировании некоторые ОСБ.

Анализ целевой модели управления региональной сетью на территории Ростовской области и Краснодарского края («как надо»):

Таблица 1 - Модель управления филиальной сетью банка («как надо»)

Ростовская область/ Краснодарский край		
По факторам управляемости		
Минимальное количество	Максимальное количество	Среднее значение
Количество подчиненных ВСП в ОСБ, ед.		
59 / 44	87 / 86	64 / 61
Штатная численность		
299 / 290	600/ 610	451 / 364
По социальным факторам		
Обслуживаемого населения в ОСБ, тыс.чел.		
223 / 262	654 / 538	398 / 350
По экономическим факторам		
Остаток срочной ссудной задолженности юридических лиц в ОСБ, млн.руб.		
2 218 / 1 277	11 815 / 12515	5150/ 5941
Остаток срочной ссудной задолженности физических лиц в ОСБ		
2 927 / 3 484	6 338 / 7 191	4905 / 4 834
Минимальный остаток привлеченных средств юридических лиц в ОСБ		
510 / 576	2293 / 4503	1 280 / 1 277
Минимальный остаток привлеченных средств физических лиц в ОСБ		
4 304 / 5 366	14065 / 25738	9476 / 9812

В процессе рассмотрения Рабочей группой параметров предстоящих мероприятий, сформулированы следующие основные принципы реорганизации ОСБ:

- Управленческий аппарат Реорганизуемого ОСБ – упраздняется;
- Контроль над деятельностью сети ВСП Реорганизуемого ОСБ осуществляется аппаратом Укрупняемого ОСБ;
- Руководящий состав Реорганизуемого ОСБ (руководство ОСБ и руководство служб ОСБ) – сокращается, за счет высвобожденного ФОТ – ввод численности во front-office;
- Часть численности сотрудников аппарата Реорганизуемого ОСБ переводится в аппарат Укрупняемого ОСБ, в количестве достаточном для обеспечения деятельности ОСБ и развития бизнеса на объединенной территории;
- В целях поддержания внутренних бизнес-процессов, коммуникаций и оперативного реагирования на заявки внутренних клиентов, необходима организация в аппаратах бывших ОСБ удаленных рабочих мест (УРМ) специалистов в количестве достаточном для обеспечения процессов и жизнедеятельности банка.

Таким образом, кроме минимизации разрыва по уровню нагрузки и оптимизации ОСБ с низким потенциалом развития бизнеса, образуется дополнительный ресурс в виде фонда оплаты труда (ФОТ) за счет реорганизованных ОСБ, то есть руководящий состав реорганизуемого ОСБ (руководство ОСБ и руководство служб ОСБ) – сокращается, а за счет высвобожденного ФОТ – возможен ввод численности во front-office. Предварительный анализ перераспределения численности, результаты которого, также использовались для расчета финансовой модели, показал, что при сокращении 67 штатных единиц руководителей аппарата ОСБ (back-office) – возможен ввод во front-office 138 штатных единиц.

Определена целевая типовая организационная структура в Аппарате ОСБ:

- a) Розничного блока (- предполагающая разделение (на уровне ОСБ) подразделений по целевому функционалу - создание структуры по аналогии ТБ/ГОСБ (суть изменений подробно отражена в).
- b) Корпоративного блока– предполагающая выделение подразделений по целевому функционалу (направлению) - формирование сильной команды.

Аналогичность структур ОСБ и ГОСБ открывает возможности для прямого оперативного каскадирования на уровень ОСБ типовых решений по управлению бизнес-процессами, разрабатываемых для ГОСБ. А разделение подразделений по целевому функционалу и формирование полноценных подразделений из групп специалистов положительно скажется на прозрачности, управляемости и контролируемости деятельности филиальной сети, рационализации процессов коммуникаций и ускорении процессов принятия решений.

Указанный эффект включает в себе предпосылки для роста бизнеса, возможности для достижения бизнес-подразделениями обозначенных ими целей, а именно:

- Увеличение продаж и доли рынка по ключевым направлениям;
- Развитие всех каналов;
- Увеличение продаж и доли рынка в ключевых сегментах;
- Развитие всех сегментов.

Подытожив, можно указать на следующие преимущества бизнеса при реализации проекта.

Для Розничного блока:

- 1) Повышение управляемости (ускорение доведения информации до конкретных точек);
- 2) Повышение статуса кадров в результате перераспределения высвободившегося ФОТ от сокращения управленческого персонала;
- 3) Возможность выделения укрупненных подразделений в результате перераспределения ПШЕ (Качество клиентского обслуживания и Банк XXI);
- 4) Высвобождение ФОТ, который можно использовать для укомплектования штата продавцов.

Для Корпоративного блока:

- 1) Улучшение качества кредитного портфеля;
- 2) Централизация функционала по работе с заемщиками, входящими в ГСЗ в разных ОСБ;
- 3) Укрупнение кредитных служб;
- 4) Взаимозаменяемость и обмен опытом (на данный момент низкая квалификация 75% персонала реорганизуемых ОСБ);
- 5) Возможность точечного обучения на местах, снижение текучести кадров;
- 6) Исключение совмещения функционала;
- 7) Построение эффективной вертикали управления клиентскими менеджерами сегмента – средний, крупный бизнес;
- 8) Улучшение условий для привлечения потенциальных клиентов присоединяемых ОСБ;
- 9) В более крупных населенных пунктах возможность подбора квалифицированного персонала.

Для принятия окончательного решения по реализации проекта должно быть полное понимание финансовой подоплеки, получено безусловное подтверждение экономической целесообразности реализации запланированных мероприятий.