



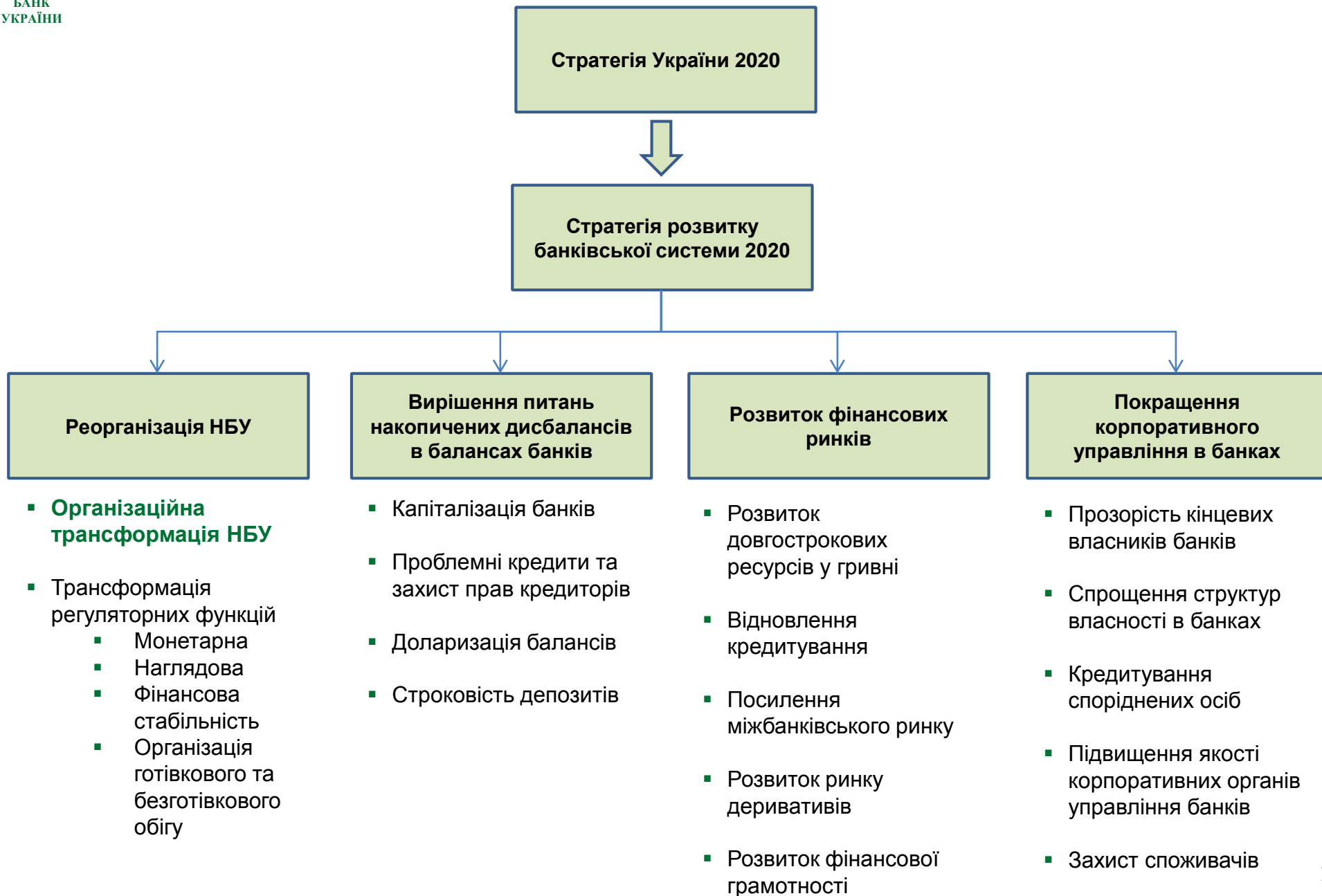
НАЦІОНАЛЬНИЙ БАНК УКРАЇНИ

Публічна версія

**Організаційна трансформація НБУ:
Основні напрями реформи**

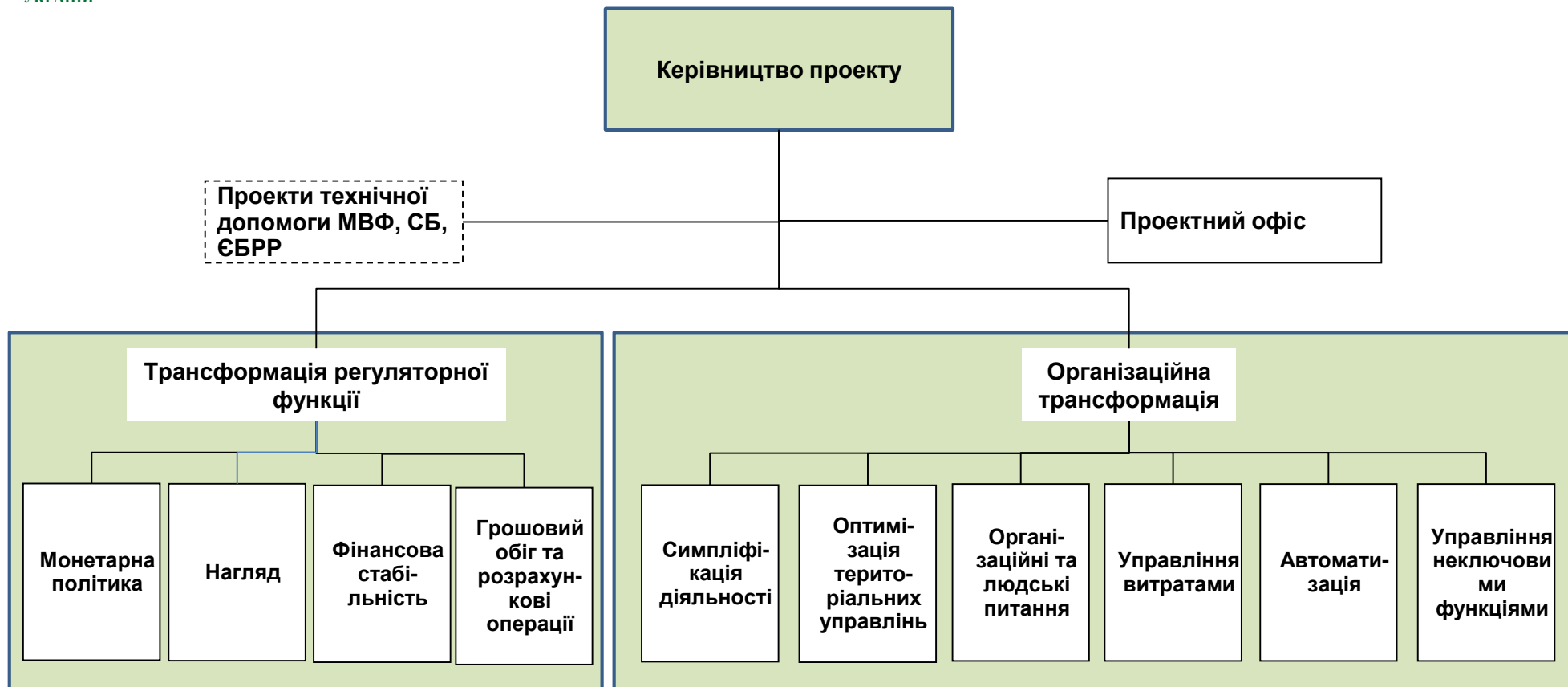


Організаційна трансформація НБУ є частиною стратегії реформування банківської системи України





Мета реорганізації: підвищення інституційної спроможності НБУ як регулятора та спрощення як організації



КЕРІВНИКИ ПРОЕКТУ, КЕРІВНИК ПРОЕКТНОГО ОФІСУ ТА КЕРІВНИКИ РОБОЧИХ ГРУП ВХОДЬТЬ ДО КОМІТЕТУ З РЕОРГАНІЗАЦІЇ



Організаційна реформа НБУ сфокусована на 7 основних напрямках

Впорядкування (streamline) орг. структури НБУ (фокус на 6 основних функціональних групах) та впровадження структури прийняття рішень на основі комітетів

Визначення зовнішніх меж функцій НБУ та закриття невластивих функцій

Нагляд	Монетарна стабільність	Ринкові операції	Розрахункові операції	Фін-адмін. операції	Група Голови НБУ

Правління

Департамент

Управління

Відділ

Скорочення ієрархічності структури до 4 рівнів

Запровадження дивізіоналізації

5 Централізація функцій на рівні Центрального апарату (оптимізація мережі ТУ)

6 Оптимізація чисельності

7 Реінжиніринг процесів заради посилення основних функцій та спрощення діяльності

Нова структура повинна відповідати потребам НБУ як сучасного мобільного регулятора, готового до нових викликів в умовах, які швидко змінюються



1. Цільова організаційна структура **направлена** не на минуле, а **на майбутнє (forward looking structure)**.
2. Перехід від оперативного (ручного) управління до **управління заснованого на політиці (rule based policy)**.



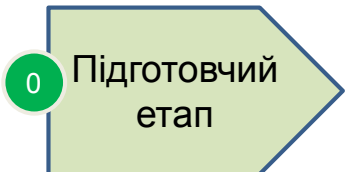
Організаційна трансформація НБУ відбувається поетапно на 3-х основних рівнях

2014

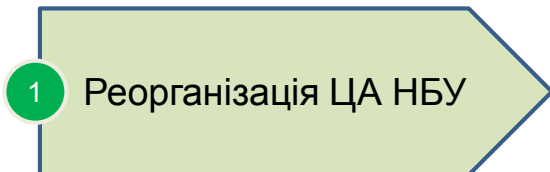
2015

2016

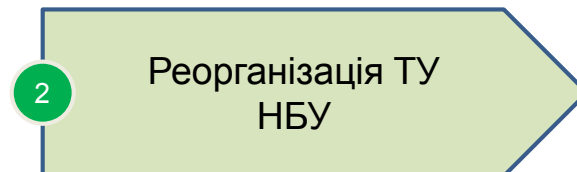
К Т Ч Л С В Ж Л Г С Л Б К Т Ч Л С В Ж Л Г С Л Б К Т Ч



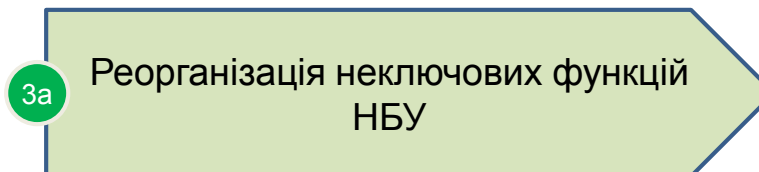
- Проведений аналіз існуючої структури, функцій, процесів НБУ, також аналіз структур більшості центральних банків Світу



- Основні функції будуть сконцентровані на рівні ЦА, заради більш ефективного виконання НБУ наглядової та регуляторної цілей.

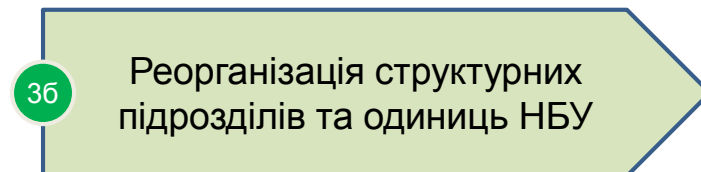


- Передбачає створення 4 центрів управління на регіональному рівні
- Кожен з 4 нових макрорегіонів відповідатиме за декілька областей. В той же час, функції касової підтримки та інкасації залишаться на рівні теперішніх ТУ.



Функції, які не пов'язані з виконанням НБУ поставлених завдань або непритаманні центральним банкам, повинні бути переформатовані за рахунок аутсорсингу функцій, закриття або передачі іншим відомствам.

- Потребує оптимізації





Вже зроблено

НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ

0 Підготовчий етап

- За допомогою місій технічної допомоги проаналізовані основні структури центральних банків світу
- Сформовані основні принципи організаційної перебудови НБУ (звіт Дональда Стівенсона)
- Проведений бенчмарк аналіз НБУ в порівнянні з іншими центральними банками світу (звіт Торвальда Моя)
- Проведений аналіз існуючих функцій та процесів НБУ

1 Реорганізація ЦА НБУ

- 30 жовтня введені поняття адміністративного і функціонального підпорядкування та управління;
- Затверджено цільову структуру першого рівня підпорядкування Голові/заступникам Голови;
- До 1 грудня прийняті кінцеві пропозиції щодо зміни у організаційних структурах підрозділів центрального апарату;
- Розпочато відкритий пошук на посади керівників підрозділів в новій структурі;
- Затвердження кінцевих штатних розписів, переведення працівників до нової структури та передавання функцій від попередньої до нової структури.

2 Реорганізація ТУ НБУ

- Структурні підрозділи територіальних управлінь функціонально підпорядковані відповідним структурним підрозділам на рівні центрального апарату
- 2 грудня сформована робоча група по створенню макрорегіонів
- Пілот почнеться в січні 2015 (Дніпропетровськ)

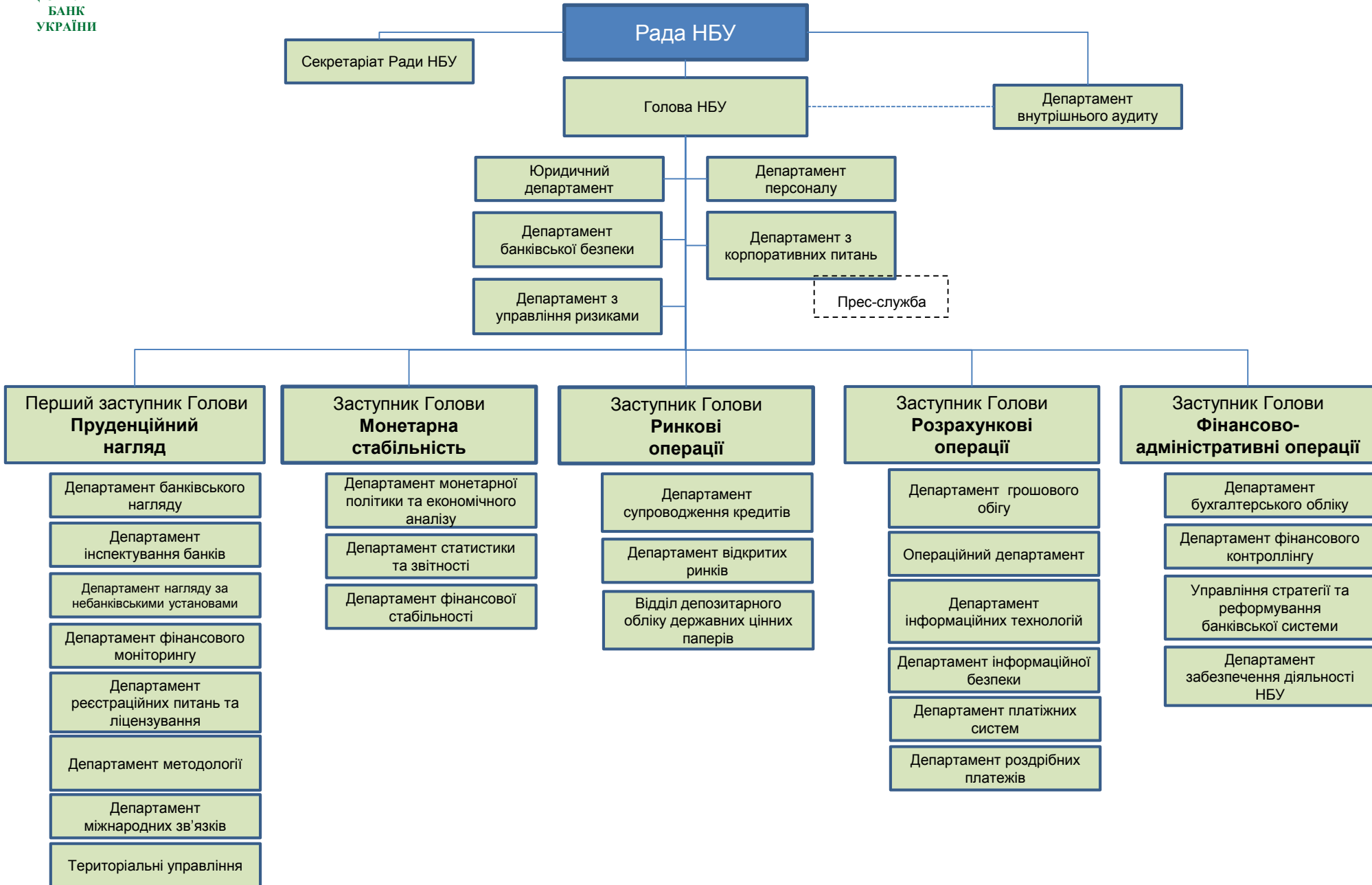
3 Реорганізація структурних підрозділів НБУ

- Проведено аналіз/мепінг основних неключових функцій
- Розробляється стратегія щодо майбутнього неключових функцій



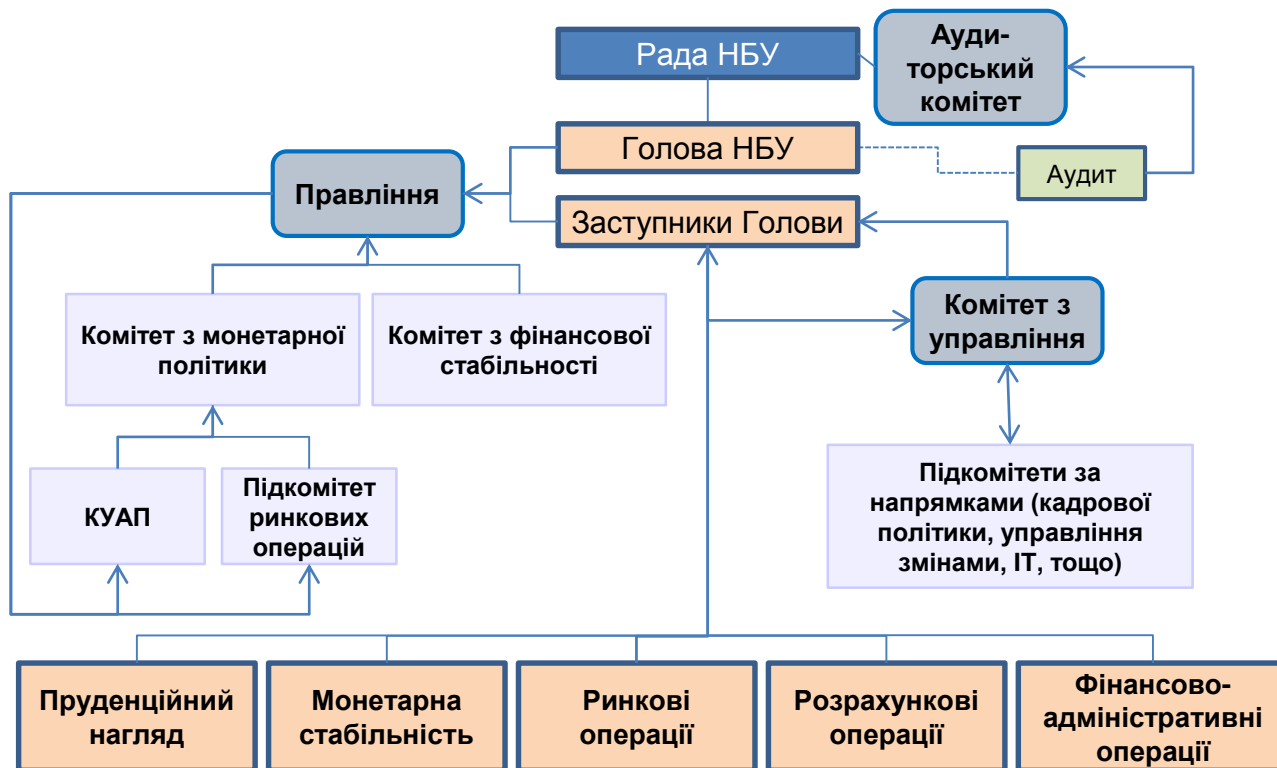
НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ

Нова організаційна структура НБУ з фокусуванням на 6 ключових функціональних групах...





... з реформуванням системи прийняття рішень за допомогою комітетів та побудови нової аналітичної системи та системи звітності



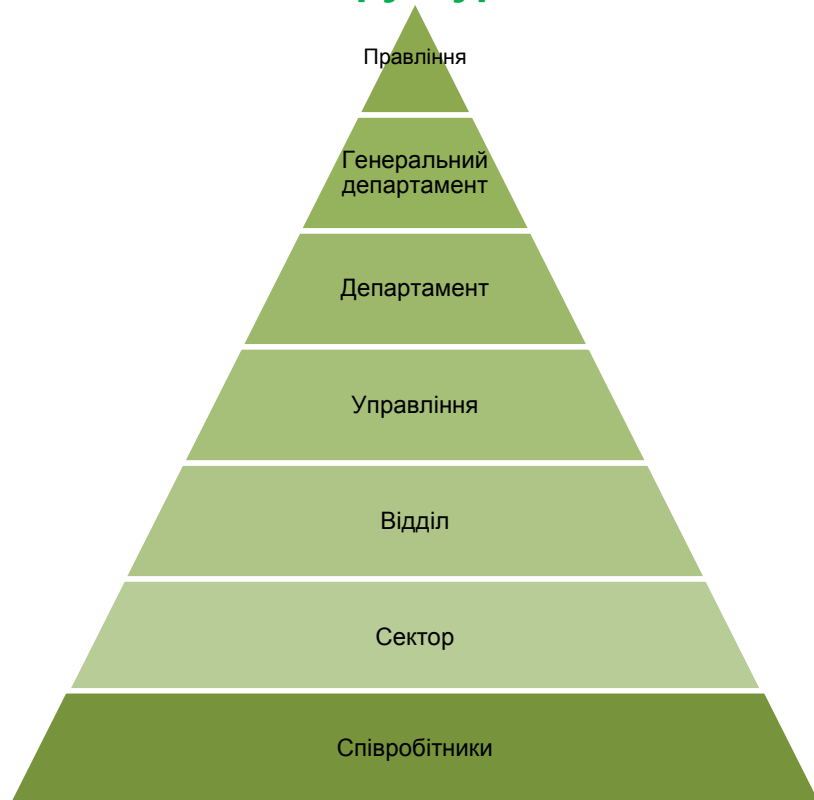
Функції комітетів з політики та управління:

- Розробка і втілення монетарної, фінансової або адміністративної політики
- Бути майданчиком для обговорення, обміну інформацією, аналізу поточних подій, пов'язаних з відповідними політиками
- Бути дорадчим органом Правління з питань заходів, які необхідно вжити для реалізації відповідної політики
- Бути майданчиком для обговорення аналізу конкретних питань та широких тенденцій, що мають відношення до розробки та реалізації політик банку

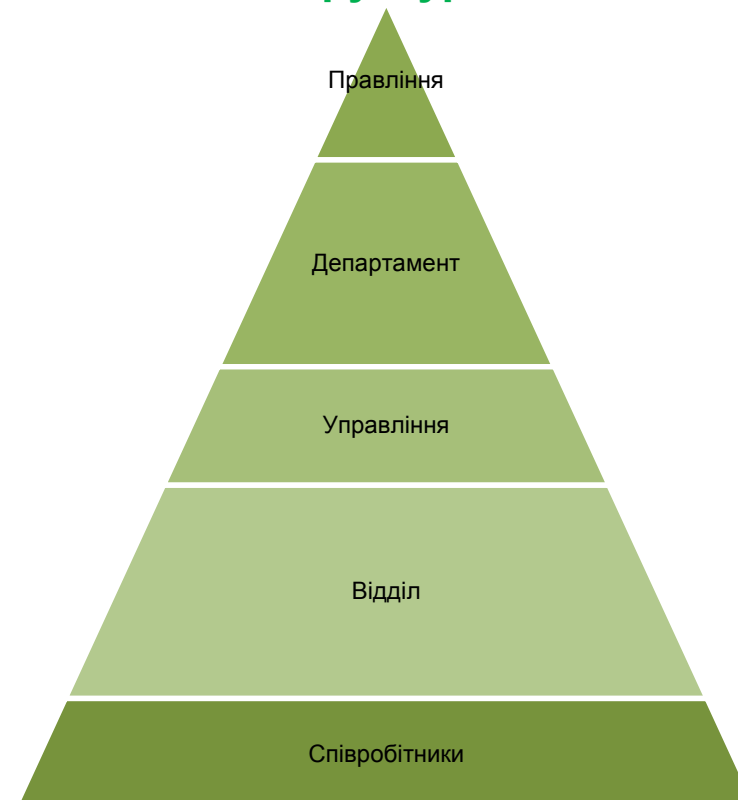
Впровадження принципів ефективного корпоративного управління при прийнятті рішень шляхом заснування спеціалізованих комітетів з питань політики та управління відповідає **функціонально-орієнтованій організаційній структурі**. Це посилить спроможність у плануванні, підвищить ефективність діяльності НБУ та його політик.

Скорочення ієрархічних рівнів в Центральному апараті дозволить оптимізувати та спростити процес кооперації/комунікації між підрозділами банку...

Минула структура



Існуюча структура



В результаті переходу з 6-12-рівневої до 4-рівневої ієрархічної структури Центрального апарату, вивільняються позиції керівників оптимізованих підрозділів та позиції «вільних» заступників, які новою структурою не передбачені.

В результаті зниження граничної чисельності персоналу
Центрального апарату становить близько 23%



Одним із результатів реорганізації стане оптимізація персоналу, задіяного у виконанні неключових або супроводжувальних функцій

	До реорганізації 01.08.2014	Скорочення через рік
Центральний апарат	1 612	на чверть
Територіальні управління	4 916	удвічі
Структурні підрозділи	483	удвічі
Структурні одиниці	2 813	на третину
Навчальні заклади	1 410	повна передача навчальних закладів МОН України

Перехід до нової функціонально-орієнтованої структури НБУ буде супроводжуватися **повним переглядом функцій та чисельності персоналу, необхідного для їх виконання**



Мережа територіальних управлінь є дуже розгалуженою та децентралізованою з великою кількістю персоналу (5000 од)



Основні завдання централізації:

- Побудова організаційної структури ТУ згідно нової функціонально-орієнтованої організаційної структури Центрального апарату НБУ.
- Створення та централізація функцій ТУ в областях на рівні новостворених 4 макрорегіонів.
- Перегляд моделі та функцій роботи ТУ та їх орієнтація на більш оперативні структури.
- Оптимізація мережі ТУ та чисельності персоналу.



Регіональна мережа НБУ буде складатись з 4-х макрорегіонів з центрами у Києві, Львові, Одесі та Дніпропетровську



Перехід з сьогоднішніх 25 ТУ до нової функціонально-орієнтованої організаційної структури з 4 макрорегіонами підвищить ефективність виконання політики на місцях, дозволить ефективно розподіляти наявні ресурси, оптимізувати затрати та чисельність персоналу.



... дивізіоналізація та побудова матричної структури дозволить покращити керованість мережі територіальних управлінь...

Було



Буде



Трансформація функцій по матричній структурі

- Зараз на рівні ТУ існують підрозділи, які за функціональним призначенням є продовженням відповідних підрозділів (дивізіонів) Центрального апарату, але формально їм не підпорядковуються, працюють відокремлено, без достатньої координації. Таким чином, функціональні підрозділи в ТУ є відокремлені та неінтегровані з Центральним апаратом.
- Для посилення координації та відповідальності функціональні підрозділи в макрорегіонах повинні мати подвійне підпорядкування: адміністративне керівнику макрорегіону та функціональне керівнику функції (дивізіону) в Центральному апараті.

Запровадження матричної структури підпорядкування в макрорегіонах покращить керованість функціональних підрозділів та підвищить їх ефективність.



Непритаманні центральному банку неключові функції будуть виведенні за межі НБУ

Неключові підрозділи/функції (6 303)

3а 1 етап: виведення за штат / спрощення / раціоналізація (близько 4 тис. працівників)



3б 2 етап: Оптимізація (близько 2 тис. працівників)



Примітки

¹ - відокремлений структурний підрозділ

² - володіння корпоративними правами

³ - передано до сфери управління

Непрофільні підрозділи повинні бути переформатовані за рахунок аутсорсингу функцій, закриття або передачі невластивих функцій іншим відомствам



В процесі оптимізації, дивізіоналізації та централізації під реінжиніринг мають потрапити усі основні бізнес процеси банку

НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ

Основні організаційні зміни

Створення єдиного центру методології

Створення єдиного центру звітності

Створення єдиного аналітичного центру

Аутсорсинг невластивих функцій

Зниження ієрархічності структури

Оптимізація ТУ

Основні принципи реінжинірингу

- Максимальне спрощення процесів та уникнення дублювання функцій
- Більш зважена система прийняття управлінських рішень
- Підвищення крос-функціональної кооперації/комунікації між підрозділами
- Централізація системи прийняття рішень
- Зменшення паперового документообігу та перехід до електронного документообігу
- Фокусування на основних процесах, що додають цінність
- Підвищення рівня автоматизації процесів
- Зниження витрат на виконання кінцевого продукту діяльності

Основний результат реінжинірингу процесів –
це посилення основних функцій та спрощення діяльності НБУ



SUMMARY основних завдань організаційної трансформації

- **Перехід від ієрархічно-географічної до функціонально-матричної структури** управління з фокусом на 6 основних групах
- **Скорочення ієрархічності** структури до 4 рівнів
- **Дивізіоналізація** за рахунок впровадження матричній структурі підпорядкування
- Концентрація на **основних функціях** НБУ та підвищення **якості системи прийняття рішень**
- **Централізація** функцій: з регіонів до макрорегіону або центрального апарату НБУ
- Виведення **непрофільних активів** за межі НБУ
- **Оптимізація** граничної чисельності персоналу
- **Реінжиніринг бізнес процесів** буде проведено заради посилення основних функцій та спрощення діяльності

Керівництво НБУ впевнено, що ми зможемо реалізувати ці амбіційні зміни в рамках стратегії реформування банківської системи України