

## Реорганизация ипотечных подразделений ПАО «ВТБ24»

Наталья Н. Кудрявцева	<sup>1</sup>	<a href="mailto:konnat@mail.ru">konnat@mail.ru</a>
Юлия В. Пахомова	<sup>2</sup>	<a href="mailto:yulia198007@mail.ru">yulia198007@mail.ru</a>
Юлия Н. Дуванова	<sup>3</sup>	<a href="mailto:dyvanova@mail.ru">dyvanova@mail.ru</a>

<sup>1</sup> Военно-воздушная академия имени профессора Н.Е. Жуковского и Ю.А. Гагарина, ул. Старых Большевиков, 54а, г. Воронеж, Россия

<sup>2</sup> Воронежский государственный технический университет, ул. Московский проспект, 14, г. Воронеж, Россия

<sup>3</sup> Воронежский государственный университет инженерных технологий, пр-т Революции, 19, 394036, г. Воронеж, Россия

**Реферат.** В статье представлена новая модель организационной структуры центра ипотечного кредитования ПАО «ВТБ24» на основе анализа организационной структуры центра ипотечного кредитования ПАО «ВТБ24», который выявил недостатки, вытекающие из разделения ипотечного направления на фронт и БЭК-зону. Такое разделение нелогично и не встраивается в общую концепцию развития Банка, стремящегося обеспечить единые стандарты коммуникаций и увеличить проникновение в действующую клиентскую базу, нарастив количество банковских продуктов на одного клиента. Заставить ипотечный портфель работать эффективнее, создав условия вовлеченности ОЗиСИС в кросс-продажи банковских продуктов, можно объединив ЦИК под одним начальником и поставив этому единому начальнику цели как по продажам, так и по качественному сопровождению действующих клиентов. В 2017 году стратегическими задачами банка становятся качественный рост портфеля, Банк перешел от экстенсивного развития к интенсивному. Это вновь создает предпосылки для наращивания усилий по проникновению в действующую клиентскую базу. Также возможно нарастить комиссионный доход, если проговаривать с клиентами структуру сделки на этапе консультации, активно предлагая сделки не через наличный-безналичный расчет, а с использованием аккредитивной формы расчета или банковские ячейки. Новая модель организационной структуры центра ипотечного кредитования подразумевает высокую вовлеченность всех сотрудников отдела в задачи как продаж так и качественного сопровождения отдела и исключает переадресацию клиента между отделами, недопонимание и дублирование функций.

**Ключевые слова:** модель, организационная структура, ипотечное кредитование, бизнес-план

## Reorganization of mortgage divisions of PJSC VTB 24

Natal'ya N. Kudryavtseva	<sup>1</sup>	<a href="mailto:konnat@mail.ru">konnat@mail.ru</a>
Yuliya V. Pakhomova	<sup>2</sup>	<a href="mailto:yulia198007@mail.ru">yulia198007@mail.ru</a>
Yuliya N. Duvanova	<sup>3</sup>	<a href="mailto:dyvanova@mail.ru">dyvanova@mail.ru</a>

<sup>1</sup> Air Force, Military Training and Research Center of the Air Force, Air Force Academy named after Professor N. E. Zhukovskiy and Y. A. Gagarin, Starich Bolshevikov str., 54a, Voronezh

<sup>2</sup> Voronezh state technical university, Moskovsky av., 14, Voronezh, Russia

<sup>3</sup> Voronezh state university of engineering technologies, Revolution Av., 19 Voronezh, 394036, Russia

**Summary.** The new model of organizational structure of the center of mortgage lending of PJSC VTB 24 on the basis of the analysis of organizational structure of the center of mortgage lending of PJSC VTB 24 which has revealed the shortcomings following from division of the mortgage direction into the front and the BEK-zone is presented in article. Such division is illogical and isn't built in the general concept of development of the Bank seeking to provide uniform standards of communications and to increase penetration into the operating client base, having increased quantity of banking products on one client. To force the mortgage portfolio to work more effectively, having created conditions to involvement ОЗиСИС into cross-sales of banking products, it is possible having united the CEC under one chief and having set as this uniform chief the purposes both on sales, and on high-quality escort of the acting clients. In 2017 become strategic tasks of bank high-quality portfolio growth, the Bank has passed from extensive development to intensive. It creates prerequisites for strengthening efforts on penetration into the operating client base again. It is also possible to increase commission income if to pronounce with clients structure of the transaction at a consultation stage, actively offering transactions not through cash - non-cash payment, and with use of a letter of credit form of calculation or safety-deposit boxes. The new model of organizational structure of the center of mortgage lending means the high involvement of all staff of department into tasks as sales and high-quality support of department and excludes readdressing of the client between departments, misunderstanding and duplication of functions.

**Keywords:** model, organizational structure, mortgage lending, business plan

### Введение

Динамика развития банковского сектора РФ за минувшие 10 лет (2003–2013 гг.) говорит о его скором темпе развития, что позволило существенно увеличить предложение банковских услуг. В банковском бизнесе в минувшие годы мы замечаем немного различные тенденции в области кредитования нефинансового сектора и кредитования населения. В области нефинансового

сектора вырос номинальный валовый внутренний продукт – 16–18 % в год, что говорит об устойчивости банковского сектора, так как он не обязан отрываться от динамики роста экономики. А в области кредитования населения на 1-е место необходимо поставить тенденции, сопряженные с преодолением эффекта насыщения спроса, с одной стороны, а с другой – вероятен рост в области ипотечного кредитования [1,2].

Для цитирования

Кудрявцева Н.Н., Пахомова Ю.В., Дуванова Ю.Н. Реорганизация ипотечных подразделений ПАО «ВТБ24» // Вестник ВГУИТ. 2018. Т. 80. № 3. С. 458–462. doi:10.20914/2310-1202-2018-3-458-462

For citation

Kudryavtseva N.N., Pakhomova Ju.V., Duvanova Ju.N. Reorganization of mortgage divisions of PJSC VTB 24. *Vestnik VGUIT* [Proceedings of VSUET]. 2018. vol. 80. no. 3. pp. 458–462. (in Russian). doi:10.20914/2310-1202-2018-3-458-462

# Разработка новой модели организационной структуры центра ипотечного кредитования ПАО «ВТБ24»

На основе проведенного анализа организационной структуры центра ипотечного

кредитования ПАО «ВТБ24» предлагается реформирование ипотечных модулей продаж (рисунок 1).

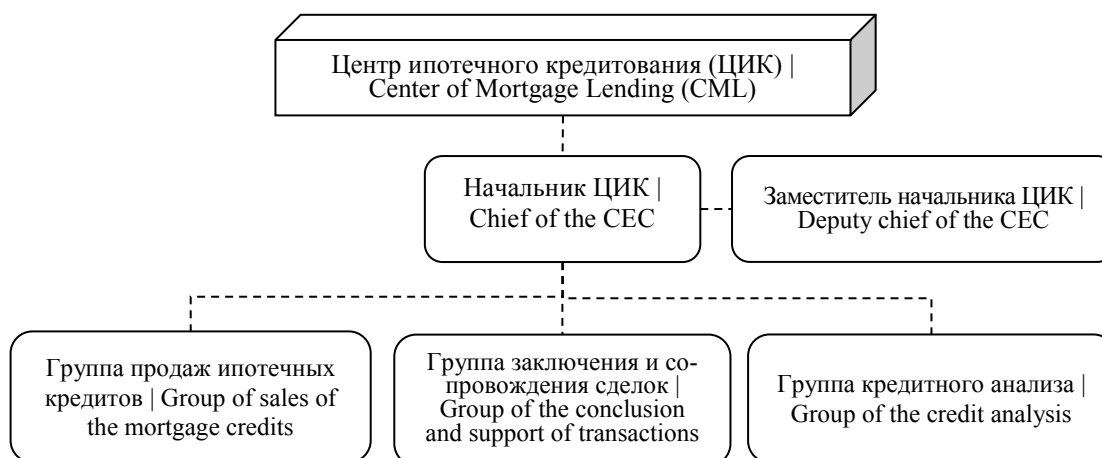


Рисунок 1. Новая модель организационной структуры центра ипотечного кредитования ПАО «ВТБ24»

Figure 1. New model of organizational structure of the center of mortgage lending of PJSC VTB 24

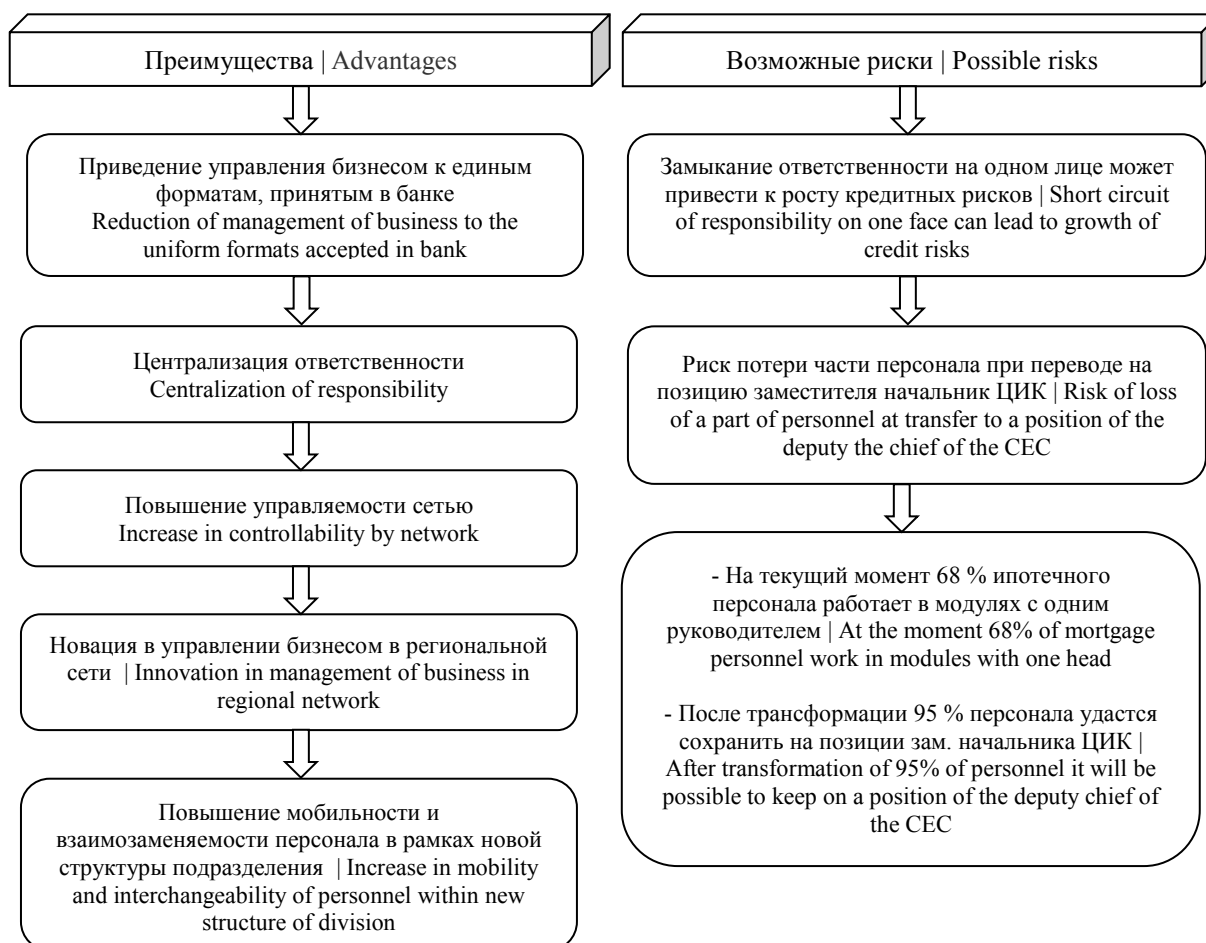


Рисунок 2. Преимущества и риски новой модели организационной структуры центра ипотечного кредитования ПАО «ВТБ24»

Figure 2. Advantages and risks of new model of organizational structure of the center of mortgage lending of PJSC VTB 24

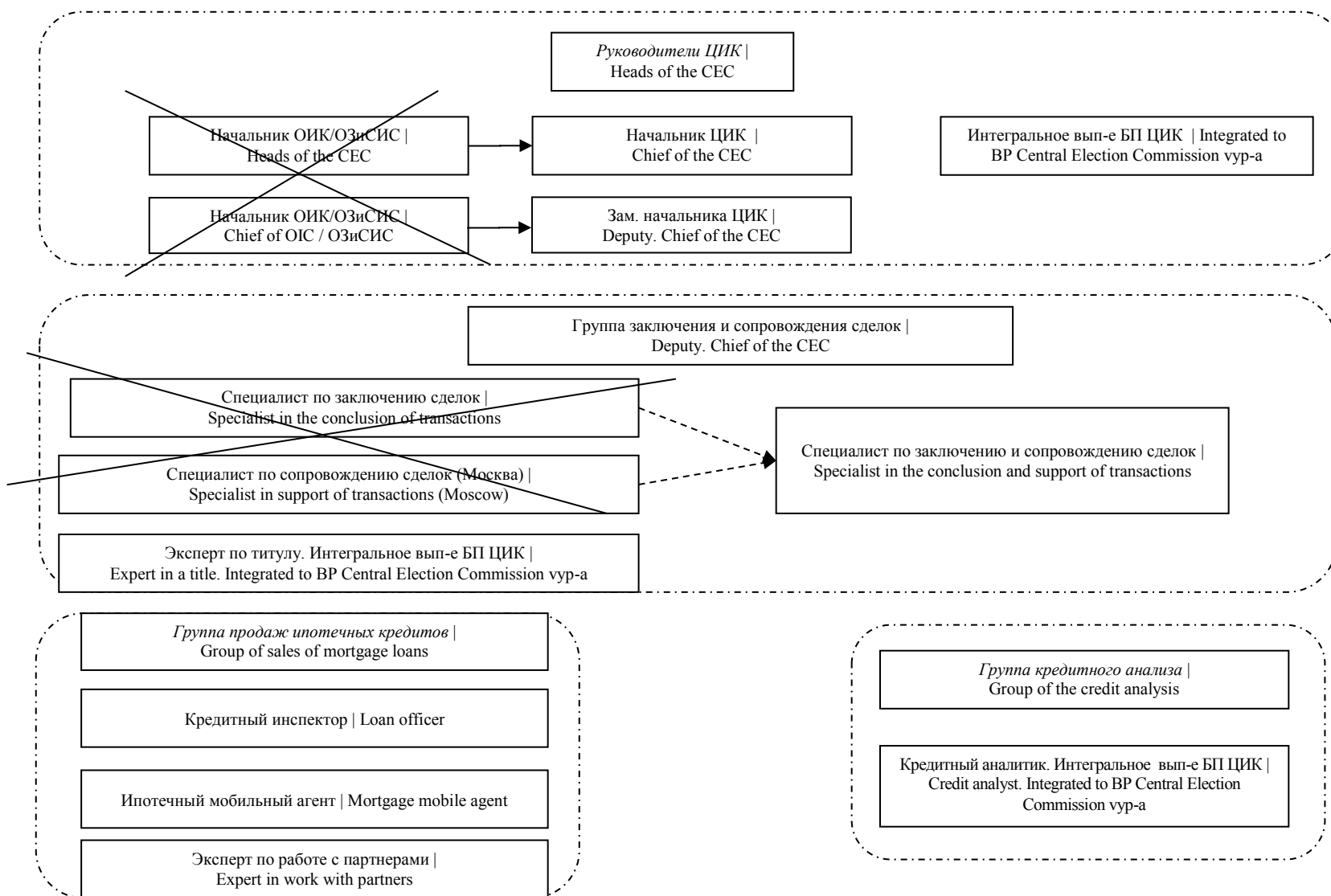


Рисунок 3. Изменение форматов ипотечных модулей продаж

Figure 3. Change of formats of mortgage modules of sales

Модель организационной структуры центра ипотечного кредитования подразумевает высокую вовлеченность всех сотрудников отдела в задачи как продаж, так и качественного сопровождения отдела и исключает переадресацию клиента между отделами, недопонимание и дублирование функций. Также должно вырасти качество клиентского сервиса, вытекающее из понимания менеджерами необходимости дальнейшего контакта с клиентами, а не просто продажи продукта или услуги. Помимо этого повышается мобильность в принятии решений и изменений в структуре ведения бизнеса. Объединение усилий и повышение взаимозаменяемости позитивно скажется на дальнейшей работе центра. Также повысится уровень целенаправленности отдела в целом ввиду централизации ответственности за ипотечное направление на начальнике отдела [3, 4].

Риск потери части персонала, по сути, можно рассмотреть как возможность сброса балласта или повод избавиться от неэффективных сотрудников. Также требуется особое внимание при согласовании кандидатуры начальника нового отдела.

Преимущества и риски новой модели организационной структуры центра ипотечного кредитования представим на рисунке 2. Новый формат ипотечного модуля подразумевает четкую вертикаль власти и прямое подчинение одному начальнику отдела (рисунок 3). Кроме изменений названия должности, подразумевается

изменение масштаба работы, который компенсирует риск потери части персонала при переводе на позицию заместителя начальника ЦИК. В группе заключения и сопровождения сделок остается один универсальный ТРМ – специалист по заключению и сопровождению сделок. Такие специалисты, безусловно, удобнее как для клиента, поскольку можно обратиться к любому сотруднику, так и банку: возрастает взаимозаменяемость, снижается риск кадрового голода.

Типовые рабочие места сотрудников фронт-линии остаются без изменений.

Исполнение бизнес-плана для целей премирования нового отдела будет считаться интегрально по совокупности ключевых показателей, что позволит избежать текущей ситуации, когда сотрудники отдела заключения и сопровождения ипотечных сделок получают премию несмотря на невыполнение ключевых показателей банка по ипотечному направлению – исполнения плана по выдачам и плана по остаткам портфеля.

### Заключение

Применение новой модели организационной структуры центра ипотечного кредитования ПАО «ВТБ24» согласно ожиданиям аналитиков банка останется основным драйвером развития и наращивания розничного кредитного портфеля. Это вновь подтверждает актуальность предложений по оптимизации организационной структуры.

### ЛИТЕРАТУРА

- 1 Кудрявцева Н.Н., Кудрявцев В.А., Пахомова Ю.В. Оценка структуры розничного кредитного портфеля в ПАО «ВТБ24» и анализ ипотечного кредитования // Организационно-экономические и управленческие аспекты функционирования и развития социально-экономических систем в условиях инновационной экономики: материалы всероссийской науч.-практич. конф. Воронеж: ВГУ, 2017. С. 80–89.
- 2 Кудрявцева Н.Н., Кудрявцев В.А., Пахомова Ю.В., Дуванова Ю.Н. Исследование потребительского кредитования в ПАО АКБ «Металлин-вестбанк» за 2014–2016 гг. // Вестник ВГУИТ. 2017. № 4. С. 314–321.
- 3 Кудрявцева Н.Н., Пахомова Ю.В. Анализ депозитных операций в банке ВТБ24 (ПАО) // Трансформация экономики, финансов и учета: материалы I междунар. науч.-практич. конф. 2017. С. 229–236.
- 4 Дуванова Ю.Н., Чайковская Л.Н., Власов А.Б., Летуновский К.П. Угрозы экономической безопасности предприятия // Экономика. Инновации. Управление качеством. 2014. № 4 (9). С. 188.
- 5 Kihn M. House of lies: how management consultants steal your watch and then tell you the time. 2012. P. 21–25.

- 6 Brettel M. et al. Cross functional integration of R&D, marketing, and manufacturing in radical and incremental product innovations and its effects on project effectiveness and efficiency // Journal of Product Innovation Management. 2011. V. 28. №. 2. P. 251–269.
- 7 Senor D. Start-up Nation. 2016. 198 p.
- 8 Global Construction 2020. URL: <https://www.worldcement.com/the-americas/25082011/global-construction-2020/>
- 9 Korea's 'Clean Construction System' for enhancing transparency in public construction shared with Ukraine. URL : [http://www.undp.org/content/seoul\\_policy\\_center/en/home/presscenter/articles/2016/06/23/koreas-clean-construction-system-for-enhancing-transparency-in-public-construction-shared-with-ukraine-0.html](http://www.undp.org/content/seoul_policy_center/en/home/presscenter/articles/2016/06/23/koreas-clean-construction-system-for-enhancing-transparency-in-public-construction-shared-with-ukraine-0.html)
- 10 Brunswick S., Vanhaverbeke W. Open innovation in small and medium sized enterprises (SMEs): External knowledge sourcing strategies and internal organizational facilitators // Journal of Small Business Management. 2015. V. 53. №. 4. P. 1241–1263.
- 11 Grošelj P., Stim L.Z., Ayrilmis N., Kuzman M.K. Comparison of some aggregation techniques using group analytic hierarchy process // Expert Systems with Applications. 2015. V. 42. № 4. P. 2198–2204.

12 Zhu B., Zeshui Xu. Analytic hierarchy process-hesitant group decision making // European Journal of Operation Research. 2014. V. 239. № 3. P. 794–801.

13 Хорев А.И. и др. Факторы и инструменты управления организационным бизнес-развитием: монография. Воронеж, 2009. 206 с.

#### REFERENCES

1 Kudryavtseva N.N., Kudryavtsev V.A., Pakhomova Yu.V. Assessment of structure of the retail credit portfolio in PJSC VTB 24 and the analysis of mortgage lending. Organizatsionno-ehkonomicheskie i upravlencheskie aspekty funkcionirovaniya i razvitiya social'no-ehkonomicheskikh sistem v usloviyakh innovatsionnoy ehkonomiki [Organizational, economic and managerial aspects of the functioning and development of socio-economic systems in an innovative economy: materials of the All-Russian scientific and practical. conf.]. Voronezh, VGTU, 2017. pp. 80–89. (in Russian)

2 Kudryavtseva N.N., Kudryavtsev V.A., Pakhomova Yu.V., Duvanova Yu.N. A research of consumer crediting in PJSC JSB Metallinvestbank in 2014–2016. Vestnik VGUIT [Proceedings of VSUIT]. 2017. no. 4. pp. 314–321. (in Russian)

3 Kudryavtseva N.N., Pakhomova Yu.V. The analysis of deposit operations in VTB 24 bank (public joint stock company). Transformatsiya ehkonomiki, finansov i ucheta [Transformation of the economy, finance and accounting: materials I international. scientific practical conf.]. 2017. pp. 229–236. (in Russian)

4 Duvanova Yu.N., Chaykovskaya L.N., Vlasov A.B., Letunovsky K.P. Threats of economic security of the enterprise. Ehkonomika. Innovatsii. Upravlenie kachestvom [Economy. Innovations. Quality management]. 2014. no. 4 (9). pp. 188. (in Russian)

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Наталья Н. Кудрявцева** к.геогр.н., доцент, кафедра управления материально-техническим обеспечением ВВС, Военно-воздушная академия имени профессора Н.Е. Жуковского и Ю.А. Гагарина, ул. Старых Большевиков, 54а, г. Воронеж, Россия, konnat@mail.ru

**Юлия В. Пахомова** к.э.н., доцент, кафедра инженерной экономики, Воронежский государственный технический университет, Московский пр-т, 14, г. Воронеж, Россия, yulia198007@mail.ru

**Юлия Н. Дуванова** к.э.н., доцент, кафедра экономической безопасности и финансового мониторинга, Воронежский государственный университет инженерных технологий, пр-т Революции, 19, г. Воронеж, Россия, dyvanova@mail.ru

#### КРИТЕРИЙ АВТОРСТВА

все авторы в равной степени принимали участие в написании рукописи и несут ответственность за плагиат

#### КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

ПОСТУПИЛА 16.01.2018

ПРИНЯТА В ПЕЧАТЬ 19.02.2018

5 Kihn M. House of lies: how management consultants steal your watch and then tell you the time. 2012. pp. 21–25.

6 Brettel M. et al. Cross functional integration of R&D, marketing, and manufacturing in radical and incremental product innovations and its effects on project effectiveness and efficiency. Journal of Product Innovation Management. 2011. vol. 28. no. 2. pp. 251–269.

7 Senor D. Start-up Nation. 2016. 198 p.

8 Global Construction 2020. Available at: <https://www.worldcement.com/the-americas/25082011/global-construction-2020/>

9 Korea's 'Clean Construction System' for enhancing transparency in public construction shared with Ukraine. Available at: [http://www.undp.org/content/seoul\\_policy\\_center/en/home/presscenter/articles/2016/06/23/koreas-clean-construction-system-for-enhancing-transparency-in-public-construction-shared-with-ukraine-0.html](http://www.undp.org/content/seoul_policy_center/en/home/presscenter/articles/2016/06/23/koreas-clean-construction-system-for-enhancing-transparency-in-public-construction-shared-with-ukraine-0.html)

10 Brunswicker S., Vanhaverbeke W. Open innovation in small and medium sized enterprises (SMEs): External knowledge sourcing strategies and internal organizational facilitators. Journal of Small Business Management. 2015. vol. 53. no. 4. pp. 1241–1263.

11 Grošelj P., Stirn L.Z., Ayrilmis N., Kuzman M.K. Comparison of some aggregation techniques using group analytic hierarchy process. Expert Systems with Applications. 2015. vol. 42. no. 4. pp. 2198–2204.

12 Zhu B., Zeshui Xu. Analytic hierarchy process-hesitant group decision making. European Journal of Operation Research. 2014. vol. 239. no. 3. pp. 794–801.

13 Хорев А.И. и др. Факторы и инструменты управления организационным бизнес-развитием [Factors and tools for managing organizational business development]. Воронеж, 2009. 206 с. (in Russian)

#### INFORMATION ABOUT AUTHORS

**Natal'ya N. Kudryavtseva** Cand. Sci. (Geo.), associate professor, logistics management department, Air Force Academy named after Professor N. Zhukovskiy and Yu. Gagarin, Old Bolsheviks str., 54a, Voronezh, Russia, konnat@mail.ru

**Yuliya V. Pakhomova** Cand. Sci. (Econ.), associate professor, Engineering Economics department, Voronezh state technical university, Moskovsky av., 14, Voronezh, Russia, yulia198007@mail.ru

**Yuliya N. Duvanova** Cand. Sci. (Econ.), associate professor, Economic Security and the Financial Monitoring department, Voronezh state university of engineering technologies, Revolution Av., 19 Voronezh, 394036, Russia, dyvanova@mail.ru

#### CONTRIBUTION

all authors equally participated in the writing of the manuscript and are responsible for plagiarism

#### CONFLICT OF INTEREST

The authors declare no conflict of interest.

RECEIVED 1.16.2018

ACCEPTED 2.19.2018