Типовая проектно-сметная документация
переформатирования массового сегмента филиальной сети

Является ли предложение по созданию типовой проектно-сметной документации, решений (далее ПСД) при переформатировании массовой филиальной сети, инновационным? Нет. Создание типовых решений в строительстве является нормой для мира, СССР, и для России. Создание и постоянное уточнение положений о форматах подразделений по обслуживанию клиентов всё это направлено на:

- унификацию и стандартизацию всех подразделений Банка;
- оптимизацию затрат на создание и функционирование подразделений;
- стандартизацию работ по развитию филиальной сети.

На развитие этих положений и обращено предложение по созданию типовой ПСД.

Филиальная сеть Сбербанка на 01.01.2013 г. состоит из более 18,5 тыс. подразделений, из них подразделения обслуживающие клиентов составляет 18 377 ед. (табл. 1).

Таблица 1. Филиальная сеть ОАО «Сбербанк России» [1, с. 37]

Название подразделения	2010 [2, с. 188]	01.01.2011	01.01.2012	01.01.2013
Подразделения Банка на территории Российской Федерации, в том числе:	19 723	19 420	19 249	18 588
Территориальные банки	18	17	17	17
Отделения	602	521	505	194
Офисы банковского обслуживания всего, в том числе:	19 103	18 882	18 727	18 377
Дополнительные офисы, всего, из них:	10 082	10 069	10 494	11 210
специализированные по обслуживанию физических лиц	7 397	7 429	7 997	8 626
Универсальные	2 559	2 515	2 373	2 424
специализированные по обслуживанию юридических лиц	126	125	124	160
Операционные офисы	8	236	588	672
Операционные кассы вне кассового узла	8 931	8 492	7 547	6 381
Передвижные пункты кассовых операций	82	85	98	114

Около 70% (около 15 000 ед.) подразделений филиальной сети обладают сходными, в своём формате, признаками: вид здания, площадь, количество рабочих мест, инженерные системы, что является вполне типовой конфигурацией объекта переформатирования. Однако даже при опыте неоднократного переформатирования объектов, являющихся достаточно простыми и типовым форматом, у проектировщиков и отделений имеются сложности, такие как:

• Невысокое качество ПСД;

• Большой срок проектирования;

• Относительно высокая стоимость проектных работ;

• Трудности финансового планирования;

• Нехватка времени для качественной проверки ПСД.

Если учесть, что за три года реализации программы переформатирования было переформатировано около 15.4% филиальной сети (2835/18377). А на сегодня не переформатированными остаётся около 15 000 подразделений по обслуживанию клиентов (18377-2835) (табл. 2).

Таблица 2. Результаты реализации программы «Переформатирование подразделений филиальной сети» [1, с. 39]

Показатель	2010	2011	2012	Всего
Количество переформатированных точек обслуживания клиентов	22	872	1 941	2 835
Из них в малых населённых пунктах (города с численностью до 100 тыс. человек, посёлки, села)	-	203	549	752

Основную долю переформатированных подразделений составили офисы базового (38% в 2012 г., 60% в 2011 г.), а также расширенного и флагманского форматов (33% в 2012 г., 30% в 2011 г. 30%). Оставшуюся долю (29% в 2012 г., 10% в 2011 г.) составили подразделения специальных форматов – центры развития бизнеса, офисы самообслуживания и подразделения по обслуживанию VIP-клиентов. 72% в 2012 г., 77% в 2011 г. переформатированных офисов были введены в эксплуатацию на наиболее приоритетных для развития бизнеса территориях – в городах с населением свыше 100 тыс. человек, включая города-миллионники (табл. 2, 3) .

Таблица 3. Результаты реорганизации сети с формированием нескольких типовых форматов филиалов [1, с. 43]

Год	Всего	в т. ч. в разрезе форматов[1]							
		Б	Р	Ф	ЦИК	VIP	ЦРБ	ОС	МО
2012	1 941	744	628	11	7	35	91	375	50
2011	872	527	256	9	1	7	10	62	-

Сегодня порядка 71,8% подразделений функционирует в малых городах, сельской местности и посёлках городского типа – территориях, где ресурсная база и востребованность банковских услуг ниже, чем в больших городах (рис. 1).

[1] Б – базовый, Р – расширенный, Ф – флагманский, ЦИК – Центр ипотечного кредитования, VIP – обслуживание клиентов категории "значимые", ЦРБ – Центр развития бизнеса, ОС – офис самообслуживания, МО – мини-офис

Рисунок 1. Структура территориального размещения на территории РФ [2, с. 189]

Так при каких условиях будет особенно выгодно применение типовой ПСД?

Анализ структуры филиальной сети показывает возможное применение типовой ПСД. Это малые города, сельская местность и посёлки городского типа. Переформатирование этих объектов будет носить массовый характер, и в тоже время эти объекты должны быть относительно недорогими, в виду их значительного количества, а процесс проектирования должен быть максимально упрощён и ускорен. Так же будем учитывать, что в основном, на этих объектах будут проводиться работы по капитальному ремонту, а не реконструкция объектов.

Так же обратимся к опыту в организации работы по переформатированию филиальной сети одного из зарубежного банка:

1) дизайн и планировку нового филиала делает штатный работник административной службы (архитектор). Приводит к сокращению сроков и стоимости проектирования;

2) применяется «Книга стандартов: как делать, сколько стоит». Применение единой книги укрупнённых расценок, и включение в условия квалификации (аккредитации) подрядчика. Приводит к оптимизации затрат на реконструкцию объекта.

В Сбербанке в конце 2012 г. приняли «Обязательные требования к составлению и проверке сметной документации на реконструкцию и строительство объектов ОАО "Сбербанк России"», имеется типовое техническое задание, в котором говорится, как должен спроектирован объект переформатирования. Однако отсутствуют нормативы и условия оснащения подразделений инженерными системами, оборудованием, мебелью, инвентарём. Имеющиеся нормативы предельной стоимости реконструкции объектов переформатирования на 1 кв. м по видам формата удобны для планирования общих затрат. Но на их основе невозможно сказать, сколько будет стоить объект, если вместо полной замены кровли, будет выполнен ремонт кровли, вместо полной замены систем отопления, водопровода и канализации будет выполнено только их ремонт, вместо ремонта фасада выполнить устройство навесного вентилируемого фасада.

Приводимые в настоящее время в ряде территориальных банков пилотные проекты по совмещению проектирования и строительства в едином договоре, т. н. проекты «под ключ», решает часть проблем. Но российские подрядчики работают от «проекта», т. е. сколько запроектировали и осметили, столько Сбербанк и должен заплатить. Отсутствие условий к мотивации подрядчика на постоянную работу по оптимизации стоимости, приводит к постоянным дополнительным сметам. Фиксация нормы прибыли на единицу продукции в типовой ПСД и применение укрупнённых расценок, должна стать тем условием к снижению стоимости переформатирования массового сегмента филиальной сети.

Следующий шаг, логически вытекающий из имеющегося опыта, это разработка типовой ПСД, которая приводит к созданию укрупнённых расценок.

Как должно работать такая типовая ПСД? На основе изучения лучших практик, данных, создаются типовые решения на общестроительные работы (полы, перегородки, потолки, окна, двери, кровля, фасад), инженерные системы (водопровод, канализация, отопление, наружные сети), слаботочные сети (СКС, ОПС, СУО и др.), мебель и инвентарь. На основе типовых решений, создаются сметы, которые пересчитываются в укрупнённые расценки на 1 кв. м, на 1 рабочее место. Все укрупнённые расценки формируются в единую программу. На основе исходных данных получаемых из бизнес-требований к объекту переформатирования, планировочного решения и дизайн-проекта, формируется комплект смет с видами и объёмами работ на объект переформатирования, заказные спецификации материалов и мебели централизованной поставки которые выносятся на торги.

Что в итоге получит организация в результате создания и применения типовой ПСД? Это:

1) Сокращение сроков проектирования;

2) Экономия стоимости проектных работ (до 40%, для малых ВСП более 50%);

3) Улучшение качества ПСД за счёт применения типовых решений;

4) Обоснованные нормативы предельной стоимости реконструкции объектов переформатирования на 1 кв. м. по видам форматов ВСП;

5) Упрощение проверки проектной документации, экспертизы достоверности сметной стоимости на этапе проверки ПСД, выполнения СМР, аудита капитальных вложений (проверяется отклонения от типовых решений, норм)...

Анализ стоимости фактически выполненных работ, показывает, что одинаковые по сути работы имеют различия в 1,5-2 раза. Анализ организации строительного процесса в

рамках работ по развитию сети, а также возможности сокращения расходов на переформатирование за счёт стандартизации – расценок на типовые виды работ, применяемого оборудования/инженерных систем, – показывает возможность сокращения затрат до 1,5-2 раза по отдельным позициям, с экономией бюджета реконструкции не менее чем в 10%.

Предварительное технико-экономическое обоснование, даёт высокие положительные результаты от применения типовой ПСД. Считаю что применение типовой проектно-сметной документации, решений организациями обладающие массовой филиальной сетью, такие как Сбербанк России, Почта России, другие финансовые и торговые организации, позволит более активно и экономно развивать филиальную сеть.

Источники

1. Отчёт о корпоративной социальной ответственности за 2012 г. [Электронный ресурс http://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/yrep_2012_RU.zip]
2. Отчёт о корпоративной социальной ответственности за 2011 г. [Электронный ресурс http://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/yrep_2011_RU.zip]

(c) Джумаев А. В.
Подрядчик ОАО «Сбербанк России»

Сентябрь, 2013 г.