

ГЛАВА 2

«ГОРЯЧИЙ ЗАПУСК» ЗАЛОГОВОЙ РАБОТЫ. ПОШАГОВОЕ РУКОВОДСТВО НАЧИНАЮЩИМ УПРАВЛЕНЦАМ

В банках с прогрессивной кадровой политикой подведение итогов года знаменуется оценкой деятельности сотрудников. Это значимое мероприятие включает обязательное общение руководителя и сотрудника. Обсуждаются будущие рабочие задачи и планы по индивидуальному развитию. Многие из моих коллег в персональных планах обозначали желание повысить должностной статус. В то же время четкого видения стратегии развития и понимания методов управления как отдела, который предполагалось возглавить, так и в целом залоговой службы у них не было.

Стать менеджером с федеральным опытом работы в залоговой сфере сложно. Достаточно пальцев на руках, чтобы пересчитать банки с крупными залоговыми подразделениями, где специалист может стать начальником отдела, а если повезет — руководителем управления. Должностной рост залоговика без перемещений в банковской системе не позволяет увидеть альтернативные управленческие модели в залоговой работе. Залоговик, «выросший внутри», осваивает только одну залоговую «школу» и убежден в ее правильности. С другой стороны, построение карьеры за счет постоянной смены места работы также не лучший выбор.

Большинству залоговиков, мечтающих стать знаковыми руководителями залоговой службы, придется поработать в нескольких банках, впитать лучшие практики и в итоге построить залоговую службу под себя, возможно — с нулевого цикла. Эта глава — разговор с кандидатами в руководящий состав о том, как упростить этот путь.

2.1. Первичные алгоритмы настройки работы с обеспечением

2.1.1. Зоны ответственности подразделения по работе с залогами

Вне зависимости от того, предстоит вам возглавить действующую залоговую службу или вы номинированы на позицию руководителя, создающего залоговое подразделение, первым пунктом в вашей работе будет определение функционала залоговиков. Мы обсудили в первой главе базовые принципы работы в залогах, этапы залоговой экспертизы и методы анализа основных типов обеспечения, теперь поговорим в деталях о полной линейке функционала залоговой службы.

Базовый пакет услуг в залоговом сервисе — это участок по оценке стоимости залогов*. Вторая очевидная функция в базовом пакете — залоговая экспертиза и правовой анализ обеспечения (табл. 2.1). Правильный залоговик не должен определять стоимость залога без ответов на вопросы о возможности обращения взыскания, ликвидности залога и анализа правовых рисков, сопутствующих оформлению обеспечения.

Табл. 2.1

Базовый пакет услуг залоговой службы

Функция	Что делает залоговая служба	Как делает и возможные альтернативы
Оценка стоимости обеспечения кредитных продуктов банка	Определяет рыночную, справедливую и залоговую стоимость залога. Обслуживает монопродуктовую линейку (например, в розничном бизнесе — ипотечное кредитование) или все бизнес-линии банка (корпоративный бизнес, малый и средний бизнес, private banking)	— Самостоятельно, нанимая в штат дипломированных специалистов по оценке. — (или) Сопровождая предоставление услуг по оценке аутсорсинговыми оценочными компаниями. — (или) Обучает оценке сотрудников бизнес-подразделений и лимитирует уровень их полномочий с контролем результатов их оценок

* Залоговая служба может выполнять оценку/переоценку любых активов банка и его акционеров. Например, для целей МСФО, Due Diligence, M&A или при купле-продаже имущества.

Окончание табл. 2.1

Функция	Что делает залоговая служба	Как делает и возможные альтернативы
Анализ залоговых и правовых рисков	Выявляет особенности гражданского оборота имущества и оформления обеспечительных сделок. Подтверждает полноту права собственности и его легитимность, а также отсутствие ограничений и обременений права. Дает рекомендации по оформлению имущества в залог и минимизации правовых и залоговых рисков. Итоговый продукт — экспертное заключение	— Анализ ликвидности и залоговых рисков — самостоятельно. — Правовая составляющая: а) самостоятельно сопровождает правовой анализ всех видов залогов по принципу case by case; б) (или) привлекает юридическую службу банка по нетиповым видам обеспечения; в) (или) использует карты правовых рисков и базу legal review с периодической актуализацией данных силами юридической службы

Представитель залоговой службы может быть голосующим членом кредитного комитета. В случае положительного решения комитета о выдаче кредитного продукта необходима подготовка, подписание договора залога и постановка обеспечения на внебаланс. Залог недвижимого имущества подлежит государственной регистрации, залог акций — отражению в реестрах* ценных бумаг, обременение долей участия в уставном капитале общества — нотариальной** регистрации. Все эти операции — «кухня» залоговой службы (табл. 2.2).

Табл. 2.2

«Кухня» залоговой службы

Функция	Что делает залоговая служба	Как делает и возможные альтернативы
Подготовка к подписанию всех видов договоров залога и постановка на внебаланс бэк-офис	Формирует договор залога к подписанию. Ведет учет предметов залога на внебалансовых счетах банка	— Форма договора — согласовывает типовые формы договоров залога, разрабатываемые юридической службой. — Наполнение и визирование договора: а) самостоятельно подготавливает по типовым формам договора залога к подписанию; б) (или) согласовывает проекты договоров залога, подготовленные бизнес-блоком

* Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 05.04.2013) «Об акционерных обществах», ст. 45 п. 1. Приказ ФСФР России № 12-52/пз-н от 28.06.2012.

** ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» № 14-ФЗ от 08.02.1998, ст. 22 п. 2.

Окончание табл. 2.2

Функция	Что делает залоговая служба	Как делает и возможные альтернативы
Регистрация обременений и погашение записей об обременениях	Формирует пакет документов от банка. Сопровождает подготовку пакета документов залогодателя. Подает документы в регистрационные органы*	— Комплектация пакета документов — самостоятельно либо с привлечением юридической службы и бизнес-блока банка. — Подача/получение документов — совместно с залогодателем либо оформление доверенности от банка для залогодателя

Функционал по мониторингу и переоценке залога возникает по факту предоставления кредитного продукта (табл. 2.3). При неочевидности выгод от него для бизнес-подразделений банка он является важной составляющей обеспечения качества залогового портфеля, исключения замечаний внешних/внутренних аудиторов и проверяющих ЦБ РФ.

Табл. 2.3

Сопровождение залогов

Функция	Что делает залоговая служба	Как делает и возможные альтернативы
Мониторинг залогов	Проводит физические и документарные проверки на основе визуального осмотра и анализа документов бухгалтерского и управленческого учета. По результатам проверок оформляет акты проверки имущества	— Самостоятельно, силами специализированного подразделения либо специалистов, совмещающих функции оценки и мониторинга. — (или) Организует и сопровождает выполнение проверок силами сторонних сюрвейеров. — (или) Обучает технике проверок и контролирует сотрудников бизнес-подразделений или экономической безопасности
Переоценка залогов	Проводит ежеквартальную переоценку залогов, использующихся для целей расчета РВПС. Результатом переоценки является оформление заключения о переоценке либо актуализация данных в информационной базе с возможностью выгрузки истории и результатов переоценок	— Самостоятельно оформляет заключение о переоценке по каждому договору залога или автоматизирует процесс, осуществляя переоценку в базах данных учета залогового портфеля. — (или) Привлекает для переоценки залогов оценочные компании

* Росреестр — здания/помещения, сооружения, имущественные комплексы; Росавиация — летательные аппараты; ГИМС РФ, капитаны морских портов, администрации бассейнов внутренних вод — суда; депозитарии, независимые реестродержатели, нотариусы — ценные бумаги, доли участия; Ростехнадзор — самоходные машины.

В сферу ответственности залоговой службы входит привлечение сторонних организаций/экспертов, компетенциями которых не обладает залоговая служба либо привлечение которых предусматривает законодательство. Наконец, в случае негативных сценариев кредитования залог нужно «превращать» в деньги.

Табл. 2.4

Работа с аутсорсингом и проблемными активами

Функция	Что делает залоговая служба	Как делает и возможные альтернативы
<i>Организация и контроль работы контрагентов банка (pledge support)</i>	Формализует, организывает и сопровождает взаимодействие банка с экспертами по судебной экспертизе, независимыми оценщиками, сюрвейерскими компаниями (товарный, морской и строительный сюрвей), страховыми компаниями	— Разработка форм договоров о взаимодействии и договоров на конкретные виды работ — совместно с юридической службой. — Формализация требований к контрагентам и формам их отчетов, организация тендеров и подписание договоров, контроль достоверности и качества отчетов — самостоятельно
<i>Работа с проблемными активами</i>	Проводит работы по инвентаризации, транспортировке, хранению и реализации предмета залога	— Совместно со службой взыскания задолженности (или) юридическим подразделением и внешними контрагентами банка

Разделение функционала залоговой службы, приведенное на рис. 2.1, важно для последующего выбора организационной структуры. Все функции, не требующие физического присутствия залоговых специалистов, могут быть централизованы и вынесены в регионы с наименьшими затратами на ФОТ*. Функционал, требующий физического наличия специалистов в точках присутствия банка, может быть частично передан сотрудникам кредитного подразделения для минимизации затрат на залоговиков.

Функционал, который мы обсудили, — это прежде всего реальные люди — ваши сотрудники. Вслушайтесь в переговоры пилотов при взлете или техников при ночном запуске ракеты на Байконуре. В эфире специальные термины, понятные им, уверенные, слегка усталые голоса с интонацией подъема от осознания ответственной и трудной работы. В залогах все поразительно похоже. Слагаемые успеха — это слаженная командная работа, противопоставляемая стрессу от конвейерной работы, коллектив единомышленников, где при должной гибкости есть поддержка твоей

* ФОТ — фонд оплаты труда.

позиции по защите интересов банка. Руководителю залоговой службы надо научиться включать, как лампочку, позитивный настрой, быть волевым, и даже жестким, но мыслить категориями «что я как руководитель могу сделать для моей команды и бизнеса, оставаясь честным при экспертизе залога».

Функционал, **требующий** физическое наличие залоговика в банковской точке

- Физический мониторинг залога (здания, оборудование, ТМЦ, транспорт, суда, воздушный транспорт и т. д.
- Регистрация залога в РОСРЕЕСТРЕ и пр. структурах
- Работа с проблемными активами

Функционал, **не требующий** физического наличия залоговика в банковской точке

- Оценка обеспечения
- Правовая экспертиза залога
- Переоценка обеспечения для целей расчета РВПС
- Документарный мониторинг залога (ценные бумаги, здания, железнодорожный транспорт)
- Нормативное и методологическое сопровождение

Рис. 2.1. Сегментирование функционала залоговой службы

Как понять, почувствовать команду, которую вы возглавили? Непременно изучите резюме всех сотрудников. Обратите внимание на степень проработки резюме, качество образования, измеримые достигнутые результаты. Для экспресс-оценки ситуации в залоговой службе мной успешно использовался хрестоматийный SWOT-анализ. Попросите сотрудников заполнить форму, приведенную на рис. 2.2. Единственный совет — не называйте ее этим умным словом «SWOT» и объясните коллегам, что это упражнение — их ценная помощь по вводу вас в курс дела, а не какая-либо проверка.

Сильные стороны залоговой службы	Слабые стороны залоговой службы
Что нужно усилить/развить/разработать	Риски, которые вы усматриваете в работе

Рис. 2.2. Форма для SWOT-анализа

Систематизируйте полученную обратную связь и переходите к плану работ по залоговой службе (табл. 2.5). Сформированный план стоит согла-

совать с куратором и представить сотрудникам. Команда должна понимать дальнейшее развитие. Если же вы «играющий тренер» без команды, то стройный план работ поможет не растеряться перед валом задач.

Табл. 2.5

Форма плана работ по залоговой службе

Мероприятия	Этапы	Состав работ	График выполнения
-//-	-//-	-//-	-//-

Базисом, с которого вам следует начинать «тонкую настройку» службы, будет нормативная база. О наполнении нормативной базы — в следующем разделе.

2.1.2. Нормативное и ресурсное обеспечение залоговой службы

Есть несколько воззрений на то, какими должны быть нормативные документы залоговой службы. Распространена позиция ряда руководителей по отражению только укрупненных блоков работы. В документах намеренно исключается детализация отдельных операций, схем взаимодействия и принципов расчетов. Такой подход действительно облегчает работу в некрупных банках, где коммуникации между подразделениями — это обращение к соседу по кабинету. Рост банка и объема операций залоговой службы при сохранении такого уровня проработки нормативных документов ведет к «понятийному» стилю работы и зависимости системы от конкретных сотрудников.

Другая крайность у залоговых служб федеральных банков — научные тома, аналоги Большой советской энциклопедии, детализирующие каждую операцию. Безусловно, они хороши, но есть две проблемы — актуализация и сопровождение такой нормативки ресурснозатратны, и, что более печально, их не читают.

Как технологу мне близки модификации этих двух воззрений:

- Mod. № 1. Каждый участок залоговой работы описывается отдельным детализированным нормативным документом, что позволяет избежать работы с «томami».

- Мод. № 2. Создание «сквозного» документа, схематично описывающего все участки работы со ссылками на раскрывающие детальные регламенты по каждому участку. В приложение «сквозного» документа выносят карты-схемы, пошагово визуализирующие бизнес-процессы залоговой службы.

Теперь об этом по порядку.

Положение о залоговой службе и ее структурных подразделениях

«Удостоверением личности» залоговой службы, позволяющим идентифицироваться в структуре банка и отразить правила взаимодействия с другими службами банка, является Положение о залоговой службе (далее — Положение). Этот документ, как и положения по всем структурным подразделениям (отделы, управления), входящим в залоговую службу, создается первым. Состав сведений и структура Положения приведены в табл. 2.6.

Табл. 2.6

Состав сведений и структура Положения о залоговой службе

Раздел	Комментарии
Сокращения, нормативные ссылки	Расшифровка и полные определения используемых сокращений и терминов. Реквизиты внешних и внутренних нормативных документов, используемых в Положении
Общие положения	Указывается иерархическая подчиненность сотрудников в залогах, руководитель и куратор службы в руководстве высшего звена (вице-президент / зам. председателя правления). Определяются уровни полномочий принятия решений, законодательные и нормативные документы, которыми руководствуется служба
Задачи	Исчерпывающий перечень решаемых профессиональных задач
Организационная структура службы	Сведения о структурных/бесструктурных подразделениях в составе залоговой службы. Порядок вступления в должность и освобождения от должности руководителя службы. Общие правила формирования штатного расписания и расчета численности службы
Функции и процедуры	Закрытый перечень функций, осуществляемых службой при решении задач, в том числе в разрезе каждого из подразделений, входящих в службу. Процедуры, обязательные к исполнению в соответствии с общепанковскими правилами внутреннего контроля и т. п.

Окончание табл. 2.6

Раздел	Комментарии
Права	Описание предоставленных работникам службы прав в рамках должностных задач. Дополнительные права и полномочия руководителя службы
Ответственность	Формы ответственности и взысканий у работников службы
Взаимодействие	Краткое определение круга вопросов и перечень внутрибанковских подразделений, с которыми взаимодействует залоговая служба. Полномочия и цели рабочих контактов со сторонними организациями
Контроль за деятельностью	Формы контроля и должностные лица / подразделения банка, уполномоченные осуществлять аудит деятельности службы
Показатели оценки работы	Критерии определения качества работы службы и описание их измерения. Правила и периодичность отчетности
Лист изменений и рассылки	Свод нормативных изменений: версия документа, характер изменений, дата. Контролируемые экземпляры документа, место хранения, ответственные лица

Должностная инструкция залоговика. Что внутри?

Руководители залоговых служб обыкновенно используют должностные инструкции, разработанные кадровой службой, и не уделяют должного внимания доработке унифицированной формы. Для исключения трудовых споров рекомендую учесть специфику залоговой работы в должностных инструкциях. Значимые в залогах моменты выделены в табл. 2.7.

Табл. 2.7

Значимые в залогах моменты должностной инструкции

Раздел	Комментарии
Общие положения	Должностной уровень поста работника*; порядок назначения на должность и освобождения от занимаемой должности; иерархичное подчинение работника; сотрудники/подразделения, находящиеся в прямом и функциональном подчинении работника; лица, выполняющие обязанности работника во время его отсутствия (отпуск, служебная командировка, отсутствие по листу нетрудоспособности); нормативные и законодательные документы, которыми руководствуется работник; на основании решения каких лиц / коллегиальных органов работник осуществляет деятельность; участие работника в коллегиальных органах банка, наличие материальной ответственности

* В том числе внутрикорпоративное звание, professional grade и т. д.

Окончание табл. 2.7

Раздел	Комментарии
Квалификационные требования*	Требования к образованию (среднее/высшее/специальное) и к профилю образования / наличию ученой степени. Стаж работы на аналогичной должности и на руководящих позициях. Развернутые требования к профессиональным знаниям и навыкам. Уровень самостоятельности принятия решений
Должностные обязанности	Круг должностных обязанностей работника; контролируемые подразделения и процедуры; удаленный/разъездной характер работы; требования к конфиденциальности и сохранности служебной информации, соблюдению корпоративной культуры и этики
Права	Представленные работнику права в рамках выполнения им должностных задач и обязанностей. Отражается наличие права подписи и принятия управленческих решений. <i>Перечень информационных ресурсов банка (электронные ресурсы, включая базы данных ограниченного доступа и документарные формы), доступ к которым работнику разрешен</i>
Ответственность и оценка деятельности**	Отражается перечень действий и процедур, за которые несет ответственность работник залоговой службы. <i>Предусмотренные формы взысканий. Показатели оценки деятельности работника, методика и календарные периоды оценки</i>
Внешние и внутренние коммуникации	Перечень служб банка и внешних организаций, с которыми взаимодействует работник. Вопросы, по которым допускаются коммуникации
Условия работы	Обеспечение рабочего места. <i>Наличие служебного транспорта, сотовой связи. Характер командировок.</i> Ссылка на Правила внутреннего трудового распорядка

Должностные инструкции оформляются не на конкретного сотрудника, а на штатную должность, в том числе и на вакантные позиции.

Ресурсная база залоговой службы

Залоговой службе для эффективного решения функциональных задач требуется набор ресурсов. На рис. 2.3 приведена иллюстрация ресурсного обеспечения функционала залоговой службы банка.

Последовательность обеспечения ресурсами обозначена цифрами. Схема отражает идеальную модель.

* Позволяют обоснованно отказать кандидату при приеме на работу и помочь сотруднику понять критерии продвижения по карьерной лестнице.

** При необходимости увольнения нерадивого сотрудника наиболее перспективен п. 5 ст. 81 ТК РФ.

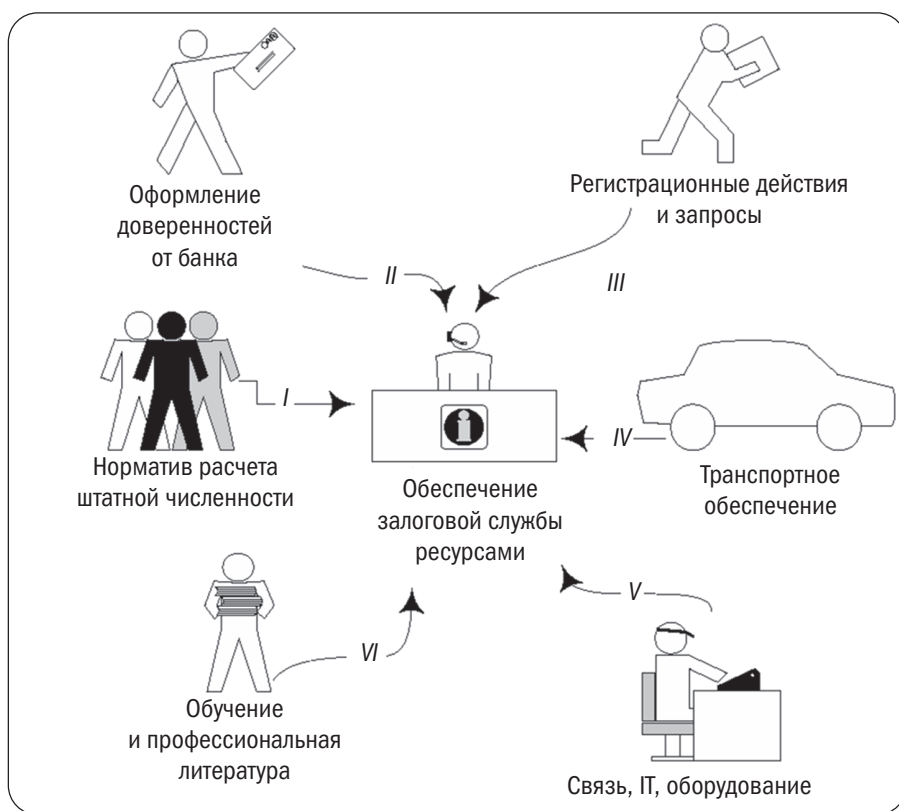


Рис. 2.3. Ресурсное обеспечение функционала залоговой службы банка

Разрыв шаблона происходит, когда менеджер, встраивая в кредитный процесс залоговые процедуры, понимает, что уже на старте требуются экспертные заключения и зарегистрированные договора залога, а ресурсами для решения этих задач он не обеспечен.

Возможные решения таковы:

- Договариваться с работодателем о запуске залогового сервиса после предоставления минимально достаточного набора ресурсов и тестирования готовности залоговой службы (так работают «правильные» западные банки).
- Входить в банк с командой высококлассных специалистов, которые возьмут на себя основную нагрузку при запуске залоговой

работы, либо изыскать возможность изучить резюме действующих сотрудников для анализа готовности команды к созданию и обслуживанию требуемых бизнесом изменений.

- Фиксировать ковенант затрат на залоговую службу 1–3% в стоимости кредитной фабрики.

Реальный мир зачастую требует «сначала работать, а потом думать», поэтому руководитель залоговой службы вынужден начинать с оформления сотрудникам доверенностей от банка. Шаблон для оформления доверенности приведен в Приложении 15. Норматив расчета штатной численности, к сожалению, внедряется после значительного периода работы службы и набора статданных*. Обеспечение транспортом для проведения проверок залога — головная боль руководителя. Решением может быть распоряжение, закрепляющее транспортные средства за залоговой службой, либо договора с сотрудниками о компенсации за использование личного автотранспорта в служебных целях. Согласно такому договору банк компенсирует амортизацию авто и затраты на бензин исходя из зафиксированного километража**.

При разработке бюджета залоговой службы руководителю необходимо рассчитать исходя из состава залогового портфеля, планов по его росту и периодичности проверок затраты на получение выписок из регистрационных органов (ЕГРП, ЕГРЮЛ, реестры акционеров, справки ГВЦ ОАО «РЖД» и т. д.) и объем средств для оплаты госпошлин при регистрации обременений объектов недвижимого имущества.

Приказы о выделении средств на закупку программного обеспечения (например, база данных WinNER — <http://baza-winner.ru>, для оценки недвижимости в Московском регионе), профессиональную литературу (например, аналитический бюллетень RWAY — <http://rway.ru>), фотоаппараты и multifunctional устройства (МФУ) позволят повысить качество и скорость залогового сервиса. Следует подумать и над бюджетированием средств для актуализации знаний залоговиков, это затраты на семинары по изменениям в залоговом законодательстве и передовым технологиям работы.

* При стандартных залоговых процедурах (SME support) специалист способен подготовить за неделю 3–4 полноценных экспертных заключения. В мониторинге специалист может осуществлять до трех проверок в день.

** Возмещение расходов на ГСМ согласно заданной норме за 1 км пробега. Компенсация амортизации автомобиля зависит от рабочего объема двигателя.

Функциональные нормативы

Идеология нормативной базы в залогах хорошо характеризуется принципом разумной достаточности и соответствия моментным требованиям моделей кредитования.

В моей практике была ошибочной попытка внедрения в банке первой сотни нормативных наработок из федерального банка. Помимо отсутствия должной квалификации у сотрудников, через короткий период я понял, что отточенные в корпоративном бизнесе технологии залоговой экспертизы не работают при потоковом кредитовании (розница, малый и средний бизнес).

Любые, даже идеально написанные нормативные документы не могут быть в стагнe. Меняется законодательство и ИТ-платформы, появляются новые модели управления. Бизнес-процессы залоговой службы должны минимум раз в год оцениваться на эффективность.

В табл. 2.8 и 2.9 отражены основные нормативные документы залогового подразделения и их содержание.

Табл. 2.8

Основные нормативные документы залогового подразделения

Наименование документа	Содержание
Положение о залоговом процессе	Краткое описание всех участков работы залоговой службы с указанием ссылок на детализирующие документы. Генеральная карта бизнес-процедур в залогах и укрупненные карты

Блок «Залоговая экспертиза»

Наименование документа	Содержание
Порядок по оценке и экспертизе залогов	— Общие положения (какие кредитные программы регулирует документ, на кого возложен контроль за его актуализацией и применением); — термины и определения (свод сокращений и определений, используемых в порядке) (1)*;

* Разделы 1–4 приводятся во всех нормативных документах залоговой службы и далее не повторяются.

Окончание табл. 2.8

Наименование документа	Содержание
	— нормативные ссылки (законодательство РФ и внутренние нормативные документы, используемые в порядке) (2); — область применения, входы и выходы процесса (какие подразделения банка руководствуются документом, какие заявки/обращения/процедуры нужны для инициации процесса и его конечные продукты) (3); — перечень имущества, рассматриваемого банком в качестве залога, не рекомендованного к залому, и имеющего законодательные ограничения по оформлению в залог; — ставки залоговых дисконтов в зависимости от вида обеспечения, кредитной программы и методы их расчета; — правила подачи заявок, сроки и этапы залоговой экспертизы; — правила формирования пакетов документов для залоговой экспертизы и для досье; — технологии установления ограничений и обременений имущества (прав); — методы оценки стоимости и ликвидности имущества, передаваемого в залог; — особенности взаимодействия подразделений и проведения залоговой работы при различных программах кредитования; — правила согласования договоров залога и проектов решений кредитных комитетов банка; — методика переоценки заложенного имущества и учет ее результатов; — порядок работы залоговой службы при погашении кредитного продукта и выводе обеспечения; — взаимодействие подразделений банка при регистрации обременений; — правила ведения залогового портфеля, формирования статистики и отчетности; — типовые формы документов (заявки на экспертизу, экспертные заключения, формы для статданных и залогового портфеля, документы залогодателя по товарным остаткам и подтверждению отсутствия обременений); — пошаговые бизнес-карты всех вышеуказанных процессов (4)
Порядок первичного осмотра и мониторинга залогов	— Общие положения мониторинга залогов (правила выборки, полномочия, взаимодействие подразделений банка); — документы, запрашиваемые для целей мониторинга залогов; — назначение и технология первичного осмотра обеспечения; — правила формирования графика мониторинга; — методы проведения мониторинга по видам имущества (материальные/нематериальные активы); — правила отражения результатов мониторинга, хранения актов проверок и документов, представленных при мониторинге
Карты правовых и залоговых рисков	— Общий каталог рисков банка, возникающих при заключении обеспечительных сделок и несущих кредитный риск (наименование риска и его код); — детализированный реестр рисков (код риска и его описание; правовой анализ, последствия наступления риска, классификация риска, рекомендации и полномочия при принятии риска)

Нормативное отражение документооборота с элементами функционала бэк-офис во втором блоке. Дополнительно отражаются правила работы в АБС ЦФТ и в IT-платформах.

Табл. 2.9

**Нормативное отражение документооборота
с элементами функционала бэк-офис.
Блок «Поддержка залоговой работы»**

Регламент приемки и выдачи ПТС/ПСМ	– Взаимодействие подразделений банка при первичном приеме ПТС/ПСМ; – процедуры приемки заявления от клиента, передачи ПТС/ПСМ в хранилища банка, учета ПТС/ПСМ на внебалансовом учете; – технология вывода/замены ПТС/ПСМ и принятия решения; – контроль обращения ПТС/ПСМ; – формы заявлений, доверенностей, договора хранения оригиналов ПТС/ПСМ, договора выдачи банком ПТС/ПСМ с условием возврата		
Формы договоров залога	Недвижимость: – здания/помещения, сооружения и земельные участки на праве собственности/аренды; – земельные участки; – имущественные комплексы; – воздушные, морские/речные суда	Движимое имущество: – автомобили и самоходные машины; – оборудование, в том числе технологические линии; – товары в обороте (ТМЦ)	Нематериальные активы: – акции и облигации; – векселя – заклад; – доли участия в УК; – права требования; – исключительное право на товарный знак

Нормативные документы по взаимодействию залоговой службы в своей вертикали (региональные подразделения) и с внешними организациями приведены в табл. 2.10.

Табл. 2.10

**Нормативные документы по взаимодействию залоговой службы
в своей вертикали и с внешними организациями.
Блок «Внутренние и внешние коммуникации»**

Регламенты взаимодействия с контрагентами	– Требования к независимым оценщикам, сюрвейерам, организациям по судебной экспертизе (требования, установленные законодательством и изложенные в рекомендациях АРБ РФ); – этапы рассмотрения вопроса об организации взаимодействия и проведения переговоров;
---	--

Окончание табл. 2.10

	— порядок оценки возможности взаимодействия (подразделения банка, этапы и правила проверки контрагента); — правила принятия решений и оформления договорных отношений; — процедуры сопровождения работ контрагента (требования к содержанию отчетности и методам оценки/проверки/экспертизы); — правила хранения досье, мониторинг взаимодействия; — формы договоров о взаимодействии и на конкретные виды работ
Регламент организации и контроля залоговой работы в региональной сети	— Технология взаимодействия подразделений банка в рамках лимитов самостоятельной работы залоговых филиалов (методика расчета ЛСР ЗСФ*; порядок присвоения/отзыва/пересчета ЛСР; стоп-показатели ЛСР; правила подготовки экспертных заключений в лимитах ЛСР и при превышении ЛСР); — правила проведения проверок работы ЗСФ (формы отчетности ЗСФ; принципы формирования контрольных выборок; порядок проведения плановых и выездных проверок, оформление их результатов); — содержание и правила ведения электронного залогового досье; — санкции за нарушения залоговых технологий; — правила утверждения в должности и обучения залоговых специалистов (методика расчета норматива численности ЗСФ; технология согласования кандидатов при оформлении в штат; этапы обязательного обучения и повышения квалификации сотрудников); — правила аллокации затрат ЗСФ
Регламент по работе с проблемными активами залоговой службы**	— Взаимодействие подразделений банка при организации работ по проблемным активам; — правила организации мероприятий по сохранности и перемещению залогового имущества по проблемным активам; — технология оценки/переоценки/мониторинга залогов по проблемным активам; — процедуры работы с залоговым имуществом по проблемным активам, находящимся на балансе банка (по видам имущества); — мероприятия по реализации залогового имущества: досудебная/внесудебная стадия, стадия банкротства, реализация с торгов в исполнительном производстве, реализация с баланса банка; — правила организации досье на залоговое имущество по проблемным активам и отчетности залоговой службы

* ЛСР ЗСФ — лимит самостоятельной работы залоговой службы филиала.

** Функционал залоговой службы не включает: процедуры выявления и урегулирования проблемной задолженности, мероприятия по досудебному взысканию проблемной задолженности, мероприятия по принудительному взысканию проблемной задолженности (обращение в суд, ведение судебной работы, процедуры исполнения постановлений ФССП). Данный функционал — прерогатива юристов и службы по проблемным активам.

Обеспечить доступность и аналитичность нормативной базы залоговой службы и банка в целом позволяет электронный реестр. Форма реестра представлена в табл. 2.11. Реестр размещается на общедоступном для сотрудников службы сервере. Документы подразделяются по категориям доступа (общедоступные и ограниченного доступа).

Табл. 2.11

Форма реестра

Рег. номер и год выпуска		Категория доступа электронной версии	Наименование документа	Введен в действие		Примечание	Владелец процесса
				№	дата		
1	2	3	4	5	6	7	8
Б. ГАЛ-11	2013	Полный	Положение о залоговой политике (гиперссылка)	1214	04.02.13	Действует с изменениями, утвержденными приказом № 2-ИК – от 09.15.2013	Департамент по работе с залогами

2.1.3. Не будь в танке, или PR-политика залоговой команды

*If I was down to my last dollar,
I'd spend it on public relations*.*

Bill Gates, Microsoft

Функционал службы определен, залоговики обеспечены ресурсами, необходимыми для работы, и даже утверждены нормативные документы, но работа не идет. Клиентские подразделения вместо корректно оформленных заявок и сканов нужных документов засыпают е-мейлами с требованиями выполнить оценку залога в срок «вчера» или вообще выносят вопросы на кредитный комитет без заключений залоговой службы. Ваши сотрудники работают «без огонька». Руководство банка с трудом вспоминает словосочетание «залоговая служба».

* Свой последний доллар я бы потратил на PR. Билл Гейтс, глава Microsoft.

Причина таких явлений — политика «черного ящика». В залоговую службу могут поступать запросы, в ответ — получаться экспертные заключения, но никто толком не знает, что делают залоговики в банке, как это делается и, главное, чем конкретно их подразделению полезен залоговый сервис.

Есть набор инструментов, которые помогут.

Организация внутренних коммуникаций

Внутрикорпоративные интернет-порталы достаточно распространены. Обратитесь в IT-службу с просьбой создать внутрибанковскую интернет-страницу залоговой службы. Задача такой интернет-страницы — вести за вас диалог-разъяснение с вашими сотрудниками и внутренними подразделениями банка. Информационное наполнение страницы в табл. 2.12.

Табл. 2.12

Наполнение интернет-страницы

Наименование блока	На какие вопросы отвечать	Наполнение
Ответы на наиболее частые вопросы	За какие участки работы в банке отвечает залоговая служба в головном офисе и в регионах?	Таблица с наименованием функции и залоговых продуктов в разрезе каждой из обслуживаемых службой кредитных программ
	Кому и как направить запрос на экспертизу залога? Какие документы нужны? Какой срок выполнения?	Штатный состав залоговой команды. Таблица с лицами, ответственными за обработку запросов, контакты, сроки выполнения и формы заявок. Файл с перечнем документов
	Какое имущество банк рассматривает в качестве залога, а какое нет?	Файл с соответствующей информацией, в том числе виды имущества, не рекомендованные к залого и законодательно ограниченные
	Какими нормативными документами руководствуется служба?	Перечень нормативных документов с их реквизитами

Окончание табл. 2.12

Наименование блока	На какие вопросы отвечать	Наполнение
Результаты работы, изменения, внешние коммуникации	Что сделала залоговая служба за последний квартал, полугодие, год?	Презентации с отчетами по итогам работы: выполненные проекты (изменения в методологии, внедрение нормативных документов, обучающие материалы, IT-автоматизация), статданные (изменение штата, динамика залогового портфеля, количество выполненных заявок и мониторингов, в том числе на одного специалиста, анализ соблюдения нормативных сроков выполнения заявок), запланированные мероприятия и ожидаемые результаты
	Какие изменения в нормативных документах?	Свод изменений с указанием реквизитов документов и ссылки на измененные пункты, страницы
	Как организовать взаимодействие с независимыми оценщиками/сюрвейерами/экспертами по судебной экспертизе и т. д.?	Памятки по взаимодействию: случаи, когда требуется привлечение сторонней компании, формы запросов на организацию взаимодействия, ответственные лица, сроки выполнения, бизнес-карты процесса
Обучающие материалы	Подблоки: оценка, переоценка, правовой анализ, мониторинг, работа с программным обеспечением	Файлы с ответами на типовые вопросы по применению нормативных документов. Примеры заполненных экспертных заключений, актов проверок, заключений о переоценке. Презентации по правилам заполнения заключений и актов залоговой службы, print-screen примеров работы с программами. Базовые обучающие курсы по правилам работы с залогами в банке (правовой анализ, техника мониторинга, практика работы с IT-программами, оценка и анализ обеспечения). Legal review по типовым правовым ситуациям оформления имущества в залог и сопутствующих залогому имущества рискам. Разъяснения по взаимодействию с Росреестром и прочими регистрирующими госструктурами

Созданный интернет-ресурс сам по себе работать, конечно, не будет. Правильной поддержкой внутренней интернет-страницы станет регулярная практика встреч с бизнес-подразделениями для получения обратной связи по качеству сервиса залоговой службы и выяснения их бизнес-потребностей. Формируя комфортный для бизнеса залоговый сервис,

важно сохранить позицию службы по защите интересов банка и не сделать из залоговиков инструмент для «рисования нужных цифр».

Результаты обработки обратной связи от бизнес-лидеров, обзоры всех изменений в технологиях залоговой работы и в нормативных документах, созданные обучающие материалы и разъяснения должны находить место на интернет-странице и дополнительно рассылаться руководителям подразделений, с которыми вы взаимодействуете.

Информационную среду внутри службы формируют еженедельные совещания с менеджерами структурных подразделений службы, видеоконференции* с региональными залоговиками, обучающие материалы и внутренние тренинги.

Для проведения видеоконференций региональная сеть разбивается на блоки. Назначаются кураторы блоков, ответственные за связь с региональными сотрудниками. Расписание видеоконференций вносится в виде напоминаний в календарь Microsoft Outlook или в иную аналогичную программу. Обсуждаются вопросы, изложенные в табл. 2.13. По аналогичной схеме проходят совещания в головном офисе.

Видео на основе обучающих презентационных материалов позволяет массово обучать сотрудников бизнес-подразделений и в наглядной форме доводить до региональных сотрудников изменения в технологиях работы. В то же время базовые обучающие курсы, такие как «Введение в правила залоговой работы», для сотрудников лучше проводить в очной форме. Внутренние тренинги и «летучки» по анализу рабочих кейсов — это тоже вид внутренних коммуникаций, обеспечивающий успешную работу.

Табл. 2.13

Вопросы для видеоконференций

Что обсуждается	Как докладывается
Статистика заявок/обращений за неделю (по блокам: оценка/переоценка, регистрация залогов)	Количество и вид поступивших/выполненных заявок, шт. Наличие и причины нарушений нормативных сроков выполнения заявок

* В зависимости от политики IT-безопасности для видеоконференций могут использоваться Microsoft Lync или Skype.

Окончание табл. 2.13

Что обсуждается	Как докладывается
Наличие проблемных зон в бизнес-процессах, вопросы по проблематике конкретного проекта	Краткое изложение вопроса, предлагаемые пути решения, сопутствующие риски
Выполнение графика мониторинга	Процент выполнения плана проверок. Количество выполненных выездов, негативные результаты проверок

Обучающие тренинги для залоговиков должны включать не только материалы по профессиональным компетенциям. Задача руководителя — организовать или самостоятельно провести тренинги по управлению проектами, искусству ведения переговоров (переговоры с заемщиками/залогодателями, выступления на кредитных комитетах, защита экспертных заключений, переговоры с бизнес-подразделениями банка), управлению конфликтами, тайм-менеджменту, мотивации и подбору персонала.

Впрочем, все вышеизложенное можно не делать. Сэкономите средства и силы. Единственное — не забывайте, что основным конкурентным преимуществом залоговых служб в современном банкинге является человеческий ресурс, и если он не «прокачанный», то вы проигрываете.

Популяризируем профессию

Донести информацию о результатах работы позволяет новостной блок на интернет-странице залоговой службы, использование внутрибанковской новостной рассылки или внутрикорпоративное издание. Упоминание заслуг конкретных сотрудников — неплохой инструмент мотивации. Разумеется, эффективность такой мотивации зависит от конкретного мотивационного типа*, но бесконечно использовать материальную составляющую не получится.

Нематериальной мотивацией сотрудников и инструментами донесения результатов работы на общепанковском уровне могут быть публикации,

* См. Мотивационные типы работников в «Типологической модели трудовой мотивации» В. И. Герчикова.

выполненные совместно с сотрудниками, в банковских изданиях* и создание корпоративного видео. В качестве примера приведу видеофильмы, созданные залоговой службой Банка «Открытие» по итогам 2011–2012 годов**.

Внешняя информационная политика

В общем случае публичные сайты банков не предусматривают единого раздела для информирования клиентов о правилах работы с залогами. Есть разрозненные блоки, содержащие информацию по залоговой тематике, наполнение которых относится к компетенции залоговой службы.

Например, информация о требованиях к залому включается в условия кредитного продукта. Помимо типовых условий (профиль заемщика, форма кредита, срок, предельная сумма, процентная ставка и т. д.), указывают виды имущества, которые банк готов рассматривать в качестве залога, и требуемый по залому пакет документов. В этом же разделе при необходимости привлечения сторонних компаний (например, независимых оценщиков, сюрвейеров, строительных экспертов) приводится перечень организаций/лиц, взаимодействующих с банком, требования к таким организациям и процедура оформления с банком договорных отношений.

Для клиентов-залогодателей возможно размещение информационных памяток по периодичности мониторинга залога, формам*** требуемых при проверках залога документов, процедурам замены обеспечения, обороту ПТС/ПСМ.

В отдельный информационный блок**** на публичном сайте банка выносится информация о продаже залогового имущества по проблемным кредитам. Структура такого блока в табл. 2.14. Дополнительно указывают наличие льготных кредитных программ банка под покупку предметов залога, возможность переуступки долга.

* Примеры возможных банковских изданий: www.abajour.ru, www.bosfera.ru.

** Доступны на видеохостинге www.youtube.com по тегу «залоговая служба».

*** Справка об отсутствии обременений; книга залогов / выписка из книги залогов; складская справка; уведомление об изменении местонахождения залога; запрос перепланировок / изменения целевого назначения / сдачи в аренду.

**** Примеры: ЗАО «ВТБ 24», «Витрина залогового имущества» — <http://www.vtb24.ru/collateral-property>, Сбербанк России, «Реестр заложенного имущества» — <http://zalogs.sberbank-ast.ru>.

Табл. 2.14

Информация о продаже залогового имущества по проблемным кредитам

Раздел информационного блока	Наполнение раздела
Категория залога (для каждого вида имущества предусматривают отдельный раздел и возможность поиска по заданным параметрам)	Спецтехника, легковые авто, коммерческий транспорт, оборудование, коммерческая недвижимость, жилая недвижимость, земельные участки и т. д.
Регион местонахождения залога (с возможностью фильтрации по региону, городу)	Адрес местонахождения залога, карта в случае недвижимости
Информация о залоге	Фото, краткое и полное описание, идея цены, контактная информация.

Размещение на публичном сайте информации о технологиях работы с залогами, в том числе методы оценки обеспечения и величины применяемых залоговых дисконтов, не практикуется.

2.2. Организационная структура

2.2.1. Вариативность уровней автономности залоговой службы

Место залоговой службы в организационной структуре банка многовариативно. Мне удалось поработать как в составе самостоятельных залоговых служб, то есть замкнутых на топ-менеджмент банка, так и в залоговых командах, включенных в различные подразделения. В последнем случае залоговиков вводят в состав бизнес-блока (клиентские, кредитные подразделения) либо в блок поддержки (риски, экономическая безопасность, юристы).

Включение отдельных сотрудников или залогового отдела в состав более крупной службы оправданно. Но если залоговая служба имеет несколько структурных подразделений в головном офисе и в филиалах, то верным решением будет отдельная организационная вертикаль. Безусловно, большинство руководителей залоговых служб проголосуют за независимую оргструктуру.

В сферу контроля куратора (вице-президент / заместитель председателя правления) выделенной залоговой вертикали может дополнительно

входить в принципе любая* служба из состава блоков поддержки и бизнеса. Главное для залоговиков — чтобы куратор мог разумно учитывать в работе планы банка по наращиванию кредитного портфеля и приемлемое риск-политикой качество залогового портфеля. Детали достоинств и недостатков работы залоговиков в составе других банковских подразделений и в качестве самостоятельной службы см. в табл. 2.15–2.17.

Табл. 2.15

Залоговая служба — самостоятельное подразделение

Плюсы	Минусы
— Независимость залоговой экспертизы. — Адаптивная либо консервативная модель оценки залогов. — Мультифункциональный сервис на основе потребностей бизнес-подразделений	— Опасность «скатывания в оценку ради оценки», то есть залог идеален, а то, что у банка нет бизнеса, — не важно. — Временной лаг при учете изменений внешней бизнес-среды банка. — Риск избыточного качества залоговой работы не обоснованного потребностями кредитной модели банка

Основное достоинство независимой залоговой вертикали — возможность донесения до уполномоченных лиц банка результатов объективной экспертизы залога. Руководитель выделенного в отдельную службу залогового подразделения должен обладать развитыми лидерскими и управленческими качествами для выстраивания диалога на равных с бизнес-подразделениями.

Табл. 2.16

Залоговая служба в составе бизнес-блока

Плюсы	Минусы
— Клиенто-ориентированная залоговая политика. — Минимальное время реагирования на изменения внешней бизнес-среды банка. — Ускорение процесса кредитования	— «Рисование» комфортных для бизнес-блока стоимостей и выводов. — Декларация залоговой работы без ее реального осуществления**. — Отсутствие системной залоговой политики, ориентация на сиюминутные потребности

* В практике работы такими службами были бэк-офис, Collection и даже бухгалтерия.

** Поверхностное нормативное регулирование, не требующее конкретных действий по залоговой экспертизе. Сведение залоговой экспертизы к определению стоимости закладываемого имущества без его анализа.

Ввод сотрудников по работе с залогами в состав кредитующих подразделений разумен в случае агрессивной* кредитной политики банка. В остальных случаях сочетать планы по наращиванию кредитного портфеля и бонусно-ориентированную модель работы с духом залоговой работы крайне сложно.

Табл. 2.17

Залоговая служба в составе служб поддержки

Плюсы	Минусы
<i>Риск-подразделение</i>	
— Интеграция залоговой работы в риск-стратегию банка. — Учет в повседневной залоговой работе стратегических целей банка	— Наукообразный подход к работе с залогами (методологический уклон, оценка залога по аналогии с принципами работы независимых оценщиков). — Отсутствие работы в «полях», ослабление практических навыков работы с конкретными видами имущества
<i>Экономическая безопасность (ЭБ), юридическая служба, бэк-офис, Collection</i>	
— Трудовая дисциплина (ЭБ). — Сильные навыки правовой экспертизы и написания заключений (юристы). — Ускорение работы за счет учета потребностей по подготовке обеспечительной документации на этапе выполнения экспертных заключений (бэк-офис)	— Недостаточная степень понимания экономической (и/или), правовой (и/или), риск-составляющей залоговой экспертизы (ЭБ, бэк-офис, юристы). — Конфликт интересов — взаимосвязь оценивающего и реализующего залог подразделений (Collection). — Излишняя консервативность залоговой политики (ЭБ, Collection)

2.2.2. Модели организационных структур

Организационная структура залоговой службы формируется в зависимости от вида обслуживаемых кредитных программ, объема и типа выполняемых залоговых операций, количества точек присутствия банка, места залоговой службы в организационной структуре банка. Отсюда выбранная единожды организационная структура не может быть оптимальной

* Показатели прироста кредитного портфеля выше среднерыночных.

константой. При изменении бизнес-среды необходимо уметь менять «боевое построение».

Линейная организация работы — классическая и простейшая модель (рис. 2.4). Используется при незначительном объеме бизнеса в банке. Подходит для самостоятельных залоговых служб на этапе greenfield project, но наиболее используема при включении залоговиков в более крупные подразделения банка. Позволяет быстро реагировать на запросы бизнес-блока и решать задачи без бюрократических процедур. Затраты банка на создание или «сворачивание» такой структуры минимальны.

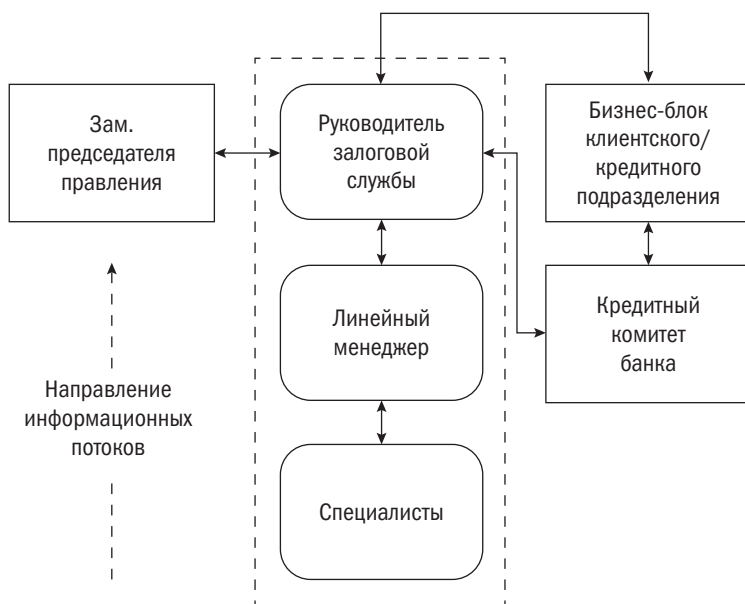


Рис. 2.4. Линейная организация структуры залоговой службы

Информационные потоки в линейной структуре замыкаются на руководителя службы, наличествует риск зависимости системы от конкретного работника. В случае резкого увеличения объема задач отсутствуют резервы для их выполнения. Каждый сотрудник, как правило, работает на пределе функциональных возможностей. Структуре свойственно выполнение однородных операций. При высокой степени автоматизации работы залоговая служба с подобной структурой способна обрабатывать значительный объем операций при розничном кредитовании. Линейной

оргструктуре не свойственно решение проектных задач и разработка новых технологий.

Для независимой залоговой вертикали, осуществляющей полный цикл этапов залоговой экспертизы* и представленной в нескольких территориальных точках, подойдет горизонтальная организация структуры (рис. 2.5). Бизнес-блоку эта модель комфортна решением всех вопросов по залогу в одной точке. Практика использования данной оргструктуры сформирована в большинстве федеральных банков на этапе становления залоговых служб в РФ (1998–2003 гг.).

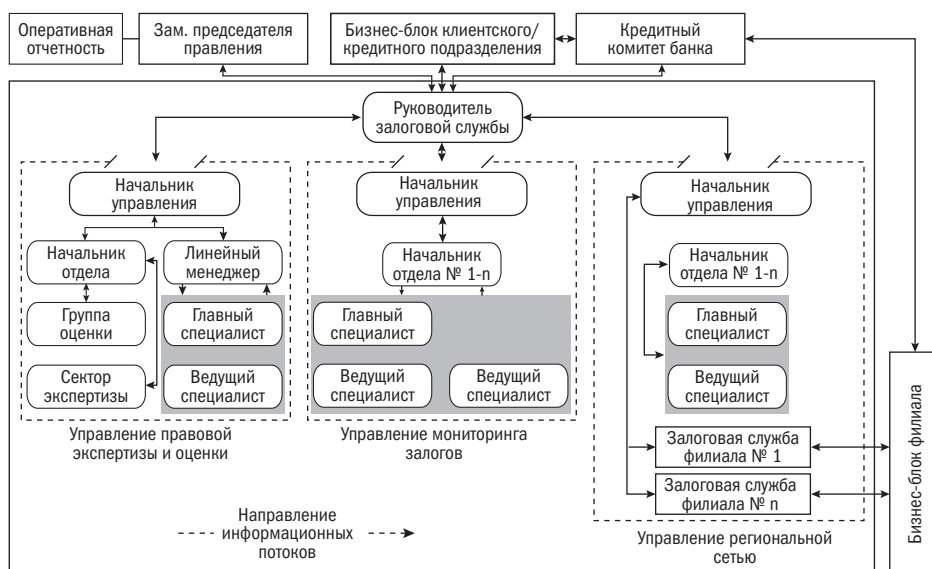


Рис. 2.5. Горизонтальная организация структуры залоговой службы

Уязвимое место горизонтальной структуры в залогах — крайняя централизация системы управления. Все информационные потоки по-прежнему замкнуты на руководителя службы. Если в линейной структуре это позволяло мгновенно реагировать на запросы, то здесь формирует проблемную зону. Объем операций значителен, а возможности одного человека ограничены.

* Оценка/переоценка, оформление договоров, регистрация, мониторинг, работа с залогами по проблемным активам, организация взаимодействия с контрагентами.

Для горизонтальной структуры типичен харизматичный руководитель с сильными лидерскими качествами и слабые менеджерские навыки линейных руководителей. В случае «обезглавливания» службы высок риск потери управляемости, раздробления и утраты профессиональных компетенций.

Руководство региональной сетью в горизонтальной оргструктуре осуществляется с помощью профильного подразделения. Система управления регионами линейна. Залоговые сотрудники в филиалах могут оформляться в штат головного офиса для исключения местного влияния на профессиональную позицию. Более распространено административное подчинение залоговиков филиалу, а функциональное — головной залоговой службе. Уровень автономности региональных залоговых служб в горизонтальной оргструктуре зависит от степени «зрелости»* головной залоговой службы и экономической ситуации. Система регионального управления — это первое, что нужно менять в горизонтальной оргструктуре при разрастании региональной сети. Причина в пресловутом ограничении возможности обработки региональных информационных потоков.

Ускорить информационные потоки в региональной сети и исключить разрастание затрат на дорогих специалистов в головном офисе позволяет хабовая организационная структура (рис. 2.6). Модель может предусматривать частичную передачу функционала залоговой службы головного офиса по контролю качества работы в хабовые филиалы. В этом случае приоритетом для головной службы становится административный функционал и методологическая поддержка. Альтернативная цель — сокращение объема работ в головном офисе, что достигается увеличением лимитов самостоятельной работы в хабовых филиалах.

Переход от горизонтальной к хабовой структуре предусматривает соблюдение последовательности:

- обеспечение должной квалификации и менеджерских навыков у руководителей хабовых залоговых служб;

* Выражается в наличии процедур лимитирования и дистанционного контроля качества работы в регионах. В кризис лимиты самостоятельной работы региональных залоговых служб стремятся к нулю.

- утверждение критериев* ввода в штатное расписание хаба специалистов поддержки региональной сети;
- трансформация онлайн-системы контроля залоговой работы в региональной сети в систему пост-контроля.

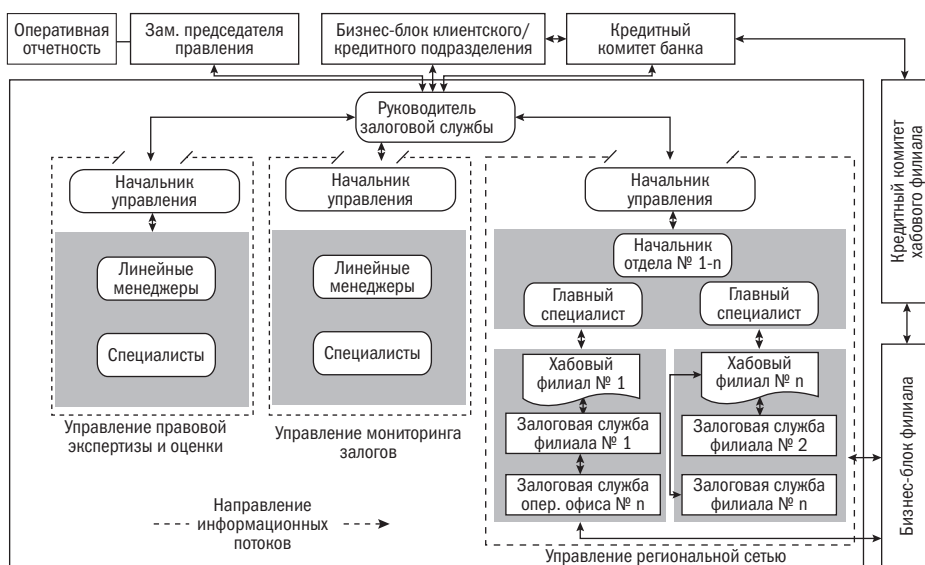


Рис. 2.6. Хабовая организация структуры залоговой службы

Следующим эволюционным шагом оргструктуры залогового подразделения является матричная организационная структура (рис. 2.7), обеспечивающая рассредоточение операционного контроля руководителя службы и оставляющая за ним административный функционал.

Полномочия принятия операционных решений передаются на уровень структурных менеджеров, гарантируя взрывной рост объема обрабатываемых информационных потоков. Модель работает при условии достаточных управленческих навыков и профессиональных компетенций у структурных менеджеров. Если вы вспомните раздел этой книги по организации

* Например, штатная численность в хабе увеличивается на одну единицу, если в более чем 30% филиалов, входящих в хаб, по нормативу штатной численности необходим набор дополнительной единицы. В хаб передается функционал, не требующий физического наличия сотрудника, а в подчиненных хабу филиалах набор сотрудников не проводится.

внутренних коммуникаций, то станет понятно, зачем руководителю службы требовалось обучать сотрудников и организовывать тренинги.

Управление региональной сетью в матричной структуре не предусматривает контрольных операций, дублирующих экспертную работу, как в хабовой, так и в горизонтальной оргструктурах. Головная залоговая служба осуществляет методологическую поддержку, а контрольные функции руководителя службы и подразделения по работе с региональной сетью передаются отделу/группе пост-контроля. Онлайн-контроль остается только на уровне хабов. Численность сотрудников контроля качества должна быть минимальной, их основная задача — методологическое сопровождение, выявление и исключение системных ошибок в технологии.

Минус матричной и горизонтальной оргсистем — в значительных расходах на содержание штата залоговой службы, оправданных только при достаточных объемах корпоративного кредитования. Минимизировать издержки на содержание залоговой службы позволяет кластерная организационная структура (рис. 2.8), ориентированная на обслуживание программ малого и среднего бизнеса. В кластерной оргструктуре специалисты филиалов и операционных офисов могут не иметь высшего образования в области оценки.

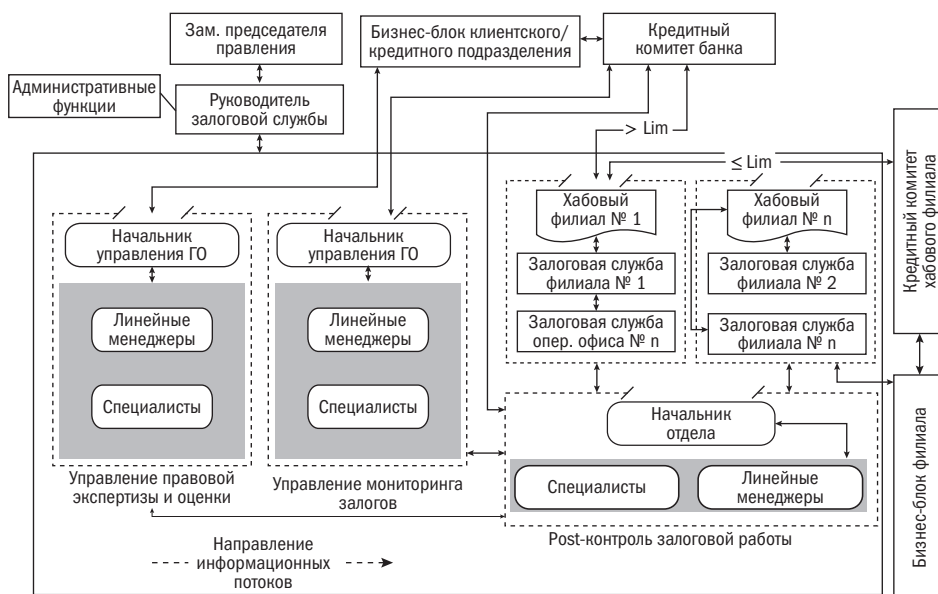


Рис. 2.7. Матричная организация структуры залоговой службы

Их функционал — мониторинг обеспечения, сбор и подача документов в регистрационные органы. Все остальные залоговые функции выполняют сотрудники хабов.

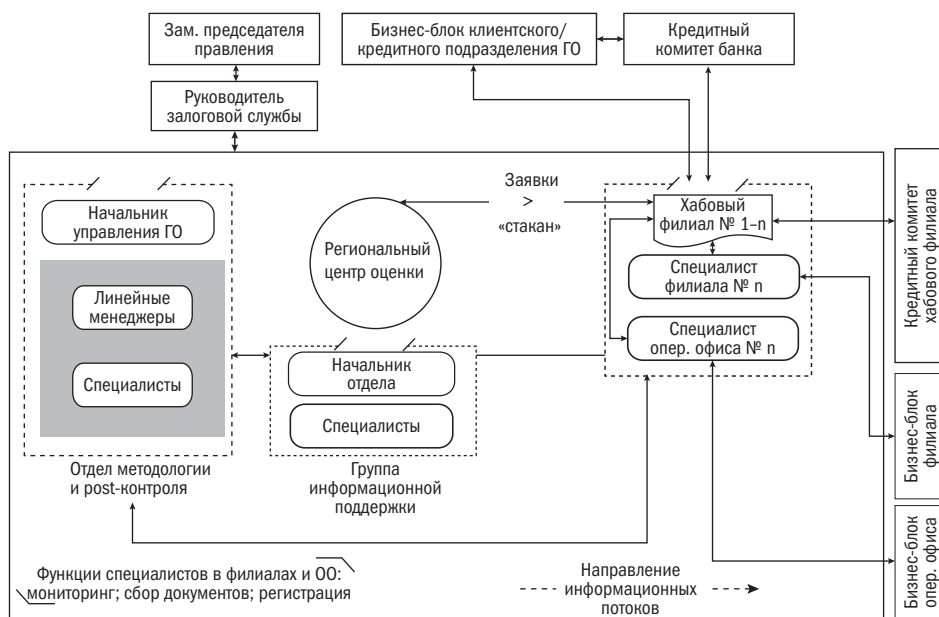


Рис. 2.8. Кластерная организация структуры залоговой службы

Пики функциональной нагрузки в хабах нивелируют единый региональный центр оценки залога и группа информационной поддержки. При превышении нормативных объемов заявок на залоговую экспертизу в любом из хабов ИТ-система должна автоматически начать направлять их на исполнение в центр оценки. Группа информационной поддержки снимает нагрузку с хабов по консультации залоговых и клиентских/кредитных специалистов в филиалах и опер. офисах. Контрольные и методологические функции в кластерной модели по аналогии с матричной выполняет отдел методологии и пост-контроля, структурно не входящий ни в один из хабов.

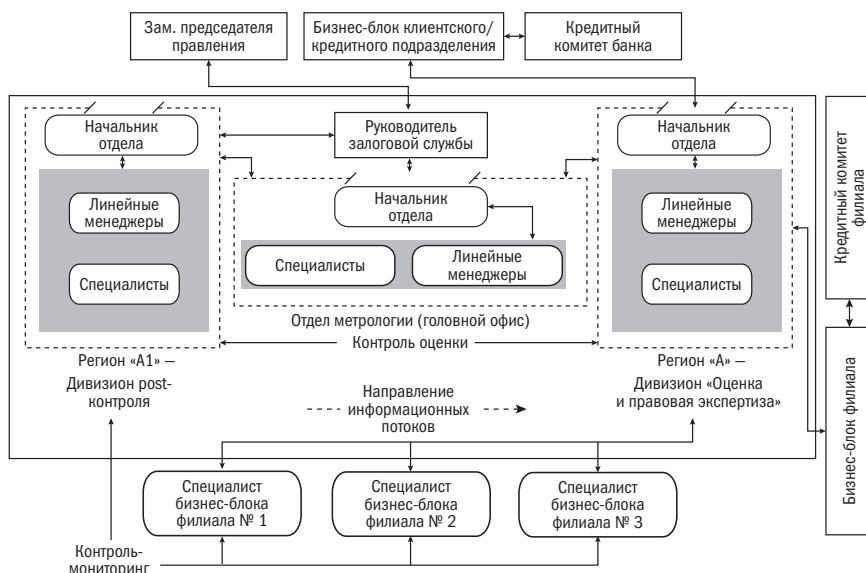


Рис. 2.9. Дивизиональная организация структуры залоговой службы

Развитие кластерной идеи минимизации расходов представлено в дивизиональной организационной структуре (рис. 2.9). В залоговой службе определяются монопродукты, «продаваемые» бизнес-блоку, и оргсистема выстраивается по принципу единых центров и минимальных затрат по выпуску монопродукта. На рис. 2.9 монопродукт — заключение по оценке обеспечения, правовым и залоговым рискам.

Залоговый функционал в операционных офисах и филиалах возлагается на специалистов кредитующих подразделений. Конфликт интересов исключается проведением оценки и экспертизы залога в удаленном едином центре (см. «Регион А»). Центр оценки залогов дистанционно обслуживает все точки присутствия банка и в целях минимизации затрат выносятся в регион с минимальными издержками на персонал. Минимизирует риски система пост-контроля (см. «Регион А1»).

Резюмируя, отмечу, что наибольшую эффективность в залоговой работе показывает матричная оргструктура. При сохранении достаточной степени централизованных связей и степени контроля первичных операций с залогом (мониторинг, сбор документов, регистрационные действия) структура оптимальна по затратам ФОТ и подходит для программ кредитования корпоративного и малого и среднего бизнеса.

2.3. Регламентация и оптимизация бизнес-процессов

Секрет успеха есть у каждого менеджера, но не каждый готов им делиться. Эта книга — исключение. Знание принципов управления бизнес-процессами — важная составляющая успеха управленца. В этом разделе для вас собраны навыки применения процессного подхода, апробированные мной в залогах. Приведенные управленческие инструменты универсальны и могут использоваться в любом бизнесе. Последовательность действий процессного подхода в предлагаемом алгоритме очевидна. Но неоднократно предложение следовать такому алгоритму в практической работе находило непонимание. В такой ситуации менеджеры, не предлагающие альтернативных эффективных инструментов управления процессами, напоминали мне студента из бородатого анекдота, который на предложение подумать отвечал легендарной фразой российского бытия — «некогда думать, работать надо».

Поэтому несколько слов поддержки. Не вызывает обсуждения предложение выполнить проектные работы при строительстве завода, в инвестиционном бизнесе железное правило — начинать разговор с цифровых показателей проекта, даже собирать с ребенком игрушку из киндер-сюрприза вы будете по схеме, разобравшись, все ли детали в наборе. Законы процессного подхода справедливы во всех этих случаях. Глупо отвергать их в залоговой работе, становясь студентом, бездумно жаждущим деятельности.

Алгоритм процессного подхода

Лоцировать процессы → Определить владельца процесса/ответственного, исполнителей, участников → Графически отразить входы/выходы, связи и действия → Рассчитать ресурсы для выполнения процесса → Оптимизировать полученную технологию

2.3.1. Инструменты выявления и анализа залоговых процедур

Начнем с конца. Итогом применения инструментов процессного подхода в залоговой работе будет нормативный документ, пошагово регламентирующий эффективную залоговую процедуру. Не совсем логично начинать с конца, скажете вы, но именно так поступают менеджеры, пытающиеся сразу, что называется, «из головы», написать готовый нормативный документ.

Для ясности терминологии* определим, что действия образуют операции, взаимосвязанные операции — подпроцессы (процедуры) и процессы. Например, получение запроса на оценку залога — это операция, оценка и анализ обеспечения — процедура, залоговая экспертиза — процесс. Разделение процесса на составляющие процедуры и операции называется декомпозицией процесса. Каждая процедура должна иметь точки входа (ресурс, инициирующее действие) и быть конечной, то есть иметь выходы (продукты, конечные действия). Различают [10] основные и вспомогательные процессы. Процедуры в залоговой работе, как правило, являются сквозными, то есть проходят через несколько подразделений банка, и циклическими. Границы операций в процедуре определяются зонами ответственности участников процедуры (банковских подразделений). Процедуры, выполняемые в границах ответственности одного подразделения, называют [10] внутрифункциональными.

Лоцирование процессов

Первым инструментом для выявления залоговых процедур является оценка предполагаемой или осуществляемой деятельности по опроснику, приведенному в табл. 2.18

Табл. 2.18

Опросник

Определяемый технологом вопрос	Содержание действий технолога
Конечный продукт процедуры	Сформулировать название процедуры и цель (продукт, конечное событие/действие) ее выполнения
Содержание процедуры, по мнению владельца процесса	Перечислить набор операций, входящих в процедуру, и последовательность их выполнения, по мнению владельца процесса
Участники процедуры	Определить всех участников процедуры
Уточнение содержания процедуры по результатам опроса ее участников	Дополнить набор операций на основании интервьюирования всех участников процедуры

* Подробнее о терминологии, используемой в процессном подходе, см. в ИСО 9000:2000. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.

Окончание табл. 2.18

Определяемый технологом вопрос	Содержание действий технолога
Роли участников процедуры	Зафиксировать роли участников процедуры, информационные связи между ними и операциями, которые они выполняют

Все выявленные по опроснику процедуры, составляющие залоговый процесс, заносятся в сводную форму (табл. 2.19) в иерархической последовательности. Детального описания действий и операций в процедурах при этом не требуется. Цель данного этапа работ — зафиксировать наличие процедуры, выявить ее владельца*, укрупненно показать составляющие ее операции и участников процесса.

Табл. 2.19

Процедуры, составляющие залоговый процесс

№	Наименование процедуры	Операции	Владелец процедуры	Ответственный	Участники процедуры	Карта процедуры
1	Анализ и оценка обеспечения на этапе выдачи кредитного продукта	Формирование клиентским менеджером заявки на экспертизу залога	Управление развития клиентского бизнеса (УРКБ)	Ф.И.О. № 1, должность	Клиент → УРКБ → ЗУ	Карта № 1
		Первичный осмотр обеспечения	Залоговое управление (ЗУ)	Ф.И.О. № 2, должность	ЗУ → Клиент	Карта № 2
		Анализ ликвидности и правопримателности залога, оценка стоимости, определение залоговых и правовых рисков		Ф.И.О. № 3, должность	ЗУ	Карта № 3

* **Владелец процедуры** в банковской сфере — это подразделение банка, создавшее нормативный документ, регулирующий процедуру/операцию, обладающее ресурсами (полномочия, сотрудники, доступ к программному обеспечению и т. д.) для выполнения процедуры/операции и ответственное за ее соблюдение. Инициатор процедуры и владелец процедуры могут различаться.

Окончание табл. 2.19

№	Наименование процедуры	Операции	Владелец процедуры	Ответственный	Участники процедуры	Карта процедуры
2	Формирование договора залога	Подготовка и согласование вопроса кредитным комитетом (КК)	УРКБ	Ф.И.О. № 4, должность	УРКБ → службы банка, в том числе ЗУ → КК	Карта № 4
		Подготовка договора, согласование, подписание	Кредитный департамент (КД)	Ф.И.О. № 5, должность	КД → службы банка, в том числе ЗУ → Клиент	Карта № 5
		Регистрация обременения в регистрационных органах	Залоговое управление (ЗУ)	Ф.И.О. № п, должность	КД → ЗУ & Клиент → Росреестр	Карта № 6

Матрица ответственности

Инструментом, позволяющим наглядно отразить роли участников в процедуре и границы их ответственности в разрезе действий, является матрица ответственности*. Матрица ответственности (RAM) позволяет декомпозировать процедуру до отдельных действий, исключить возникновение двойных зон ответственности участников и конфликты интересов при выполнении процедуры. Для удобства пользования в RAM вводятся сокращения: ОТ — ответственный, УЧ — участник, ИН — получатель информации. Правила RAM: ответственным за действие в процедуре может быть только один участник, пустых клеток в RAM быть не должно. Соблюдая принцип разумного пользователя, в RAM максимально детализируют действия, составляющие операцию. Пример RAM приведен в табл. 2.20. На участке «первичный осмотр обеспечения» рамками выделены точки принятия решений и последующая вариативность действий.

Матрица ответственности используется для графического отражения процедур с помощью блок-схем.

* Термин «Матрица ответственности» (RAM — Responsibility Assignment Matrix) введен Project Management Institute, Inc., A Guide to Project Management Body of Knowledge, 4th edition, American National Standard, ANSI/PMI 99-001-2008. Матрицы RACI и RACIS — модификации RAM, детализирующие роли участников в процедуре.

2.3.2. Опрозрачивание работы. Графические карты

Бизнес-карта позволяет показать инициирующие и завершающие процедуру события, связи между действиями, границы зон ответственности подразделений. Графические карты наглядны, эффективны при аудите процесса и организации взаимодействия его участников. Изучение рабочего процесса с помощью карты требует в разы меньше времени, чем усвоение той же информации в формате текста.

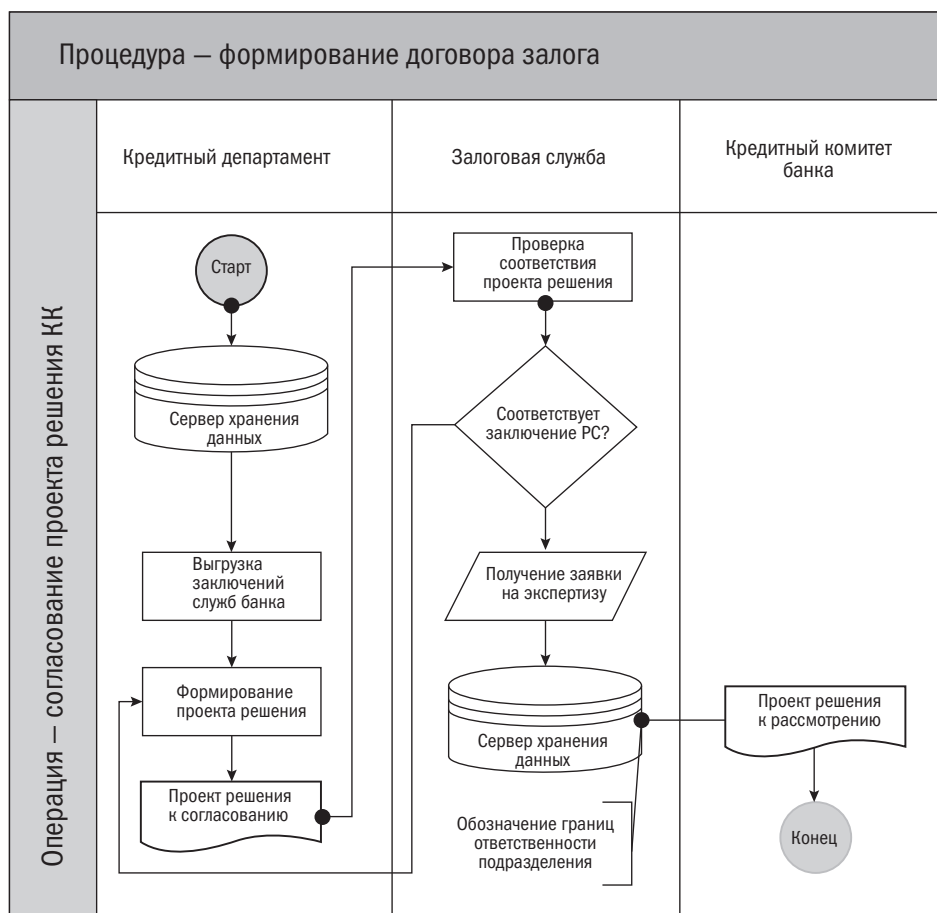


Рис. 2.10. Вертикальное построение

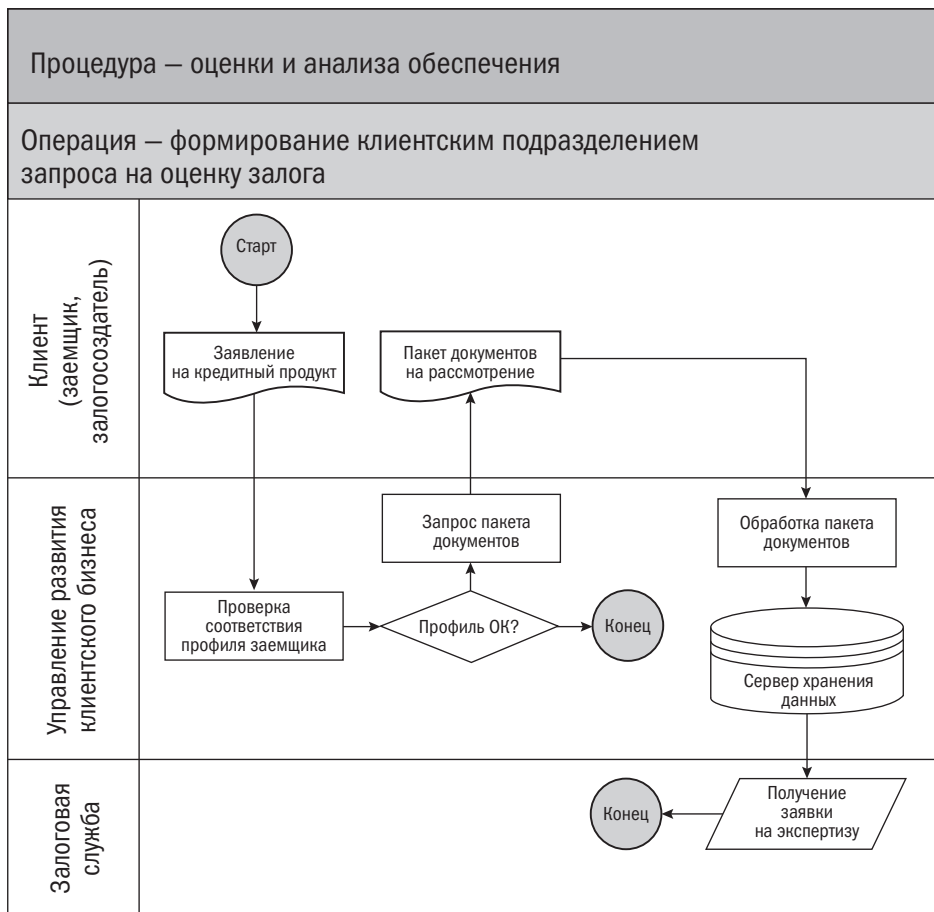


Рис. 2.11. Горизонтальное построение

Корректировать последовательность операций, роли и функционал служб банка в процедуре можно, только видя одновременно всю цепочку действий в ней и взаимосвязи подразделений при выполнении этих действий. Для банковского технолога инструмент картирования процессов ценен возможностью задействовать исполнителей операций. С сотрудниками пошагово обсуждают фактическую последовательность действий и возможность оптимизации контрольных показателей.

Принципы построения бизнес-карт

Для визуализации залоговых процедур можно использовать программы Microsoft Office Visio либо Business Studio 4.0*. Способов графического построения карт множество. Наиболее распространены горизонтальный и вертикальный тип (рис. 2.10–2.11). Прежде чем чертить схему в программе, повесьте на стену листы для флипчарта по числу служб, участвующих в процедуре. Лист флипчарта отлично имитирует вертикаль/горизонт ответственности подразделения. Бумажные стикеры используют для обозначения действий в операциях. Стикеры подразделений для удобства должны отличаться по цвету. Подписывая стикеры, отразите на листе флипчарта последовательность действий в процедуре, сначала укрупненно, а затем более детально, постепенно декомпозируя операции. Чертить сквозные взаимосвязи между действиями мы будем уже непосредственно в программе.

Графическое отражение бизнес-процесса предполагает соблюдение следующих правил:

1. *От сложного к простому.* Декомпозиция процесса начинается с отображения генеральной карты. Далее формируют карты под-процессов и при необходимости — карты сложных операций.
2. *Единая система обозначений.* На всех картах вводится универсальная система обозначения связей и событий. Пример приведен на рис. 2.12.
3. *Начало и конец.* Отражение действий на карте должно начинаться с точек входа (инициирующих событий). Точек входа может быть несколько. Все действия должны быть логически завершены точками выхода (завершающие событие) либо при помощи связей образовывать замкнутый цикл.
4. *Организация связей.* Действия службы должны располагаться строго в рамках горизонта ответственности. Связи между действиями не должны пересекаться и накладываться друг на друга. Параллельные действия служб в одном временном интервале

* <http://office.microsoft.com>, www.businessstudio.ru.

отображаются на разных горизонтах ответственности и для удобства могут заключаться в единый контур.

Небольшие секреты Microsoft Office Visio:

- удобство восприятия карты обеспечит единообразие размеров одинаковых типов обозначений и линейный принцип расположения символов действий;
- если требуется больше четырех точек связи для символа действия, искусственно введите дублирующее действие;
- точной состыковки символов действий можно добиться, зажав Shift и перемещая выделенный символ при помощи клавиш «вверх/вниз».

Примеры построения графических карт залоговых процедур (верификация отчетов независимых оценщиков при ипотечной программе и мониторинг залогов) приведены на рис. 2.13–2.14. Хронометраж действий отображается на карте путем подписания соответствующих линий взаимосвязей. Полученные карты процедур используют для расчета ресурсов (временных, человеческих), необходимых для их обслуживания.

2.3.3. Нормирование ресурсов и штатное расписание

Управление ресурсами в залоговом процессе сводится к поиску баланса разумно достаточного времени на выполнение операций и минимально обоснованного количества сотрудников, требуемых для их выполнения. Решение этой задачи заключается в математическом расчете необходимых ресурсов, который трансформируется в штатное расписание.

Методы обоснования штатного расписания залоговой службы в банках, как правило, основываются на экспертных или расчетных оценках. Примером экспертного метода может быть привязка численности сотрудников к количеству обслуживаемых договоров в кредитном портфеле. Экспертный метод опирается на анализ укрупненных функциональных блоков и не учитывает хронометраж отдельных операций при нелинейном функционале. Так, если кредитное обязательство обеспечивают несколько договоров ипотеки, то в логику метода не укладывается необходимость

периодических регистраций в Росреестре дополнительных соглашений к договорам залога. Потому «это не наш метод».

Мне ближе расчетный метод, базирующийся на процессном подходе. Данный метод предполагает анализ временных затрат по каждой из операций, выполняемых залоговиками в рамках залогового сервиса, и масштабирование расчетов на весь залоговый процесс. Функционал залогового специалиста при этом представляется как набор операций. Обсудим практику применения расчетного метода.

Используя бизнес-карты, суммируют временные затраты на выполнение действий в операциях. В качестве инструмента оцифровки временных затрат может использоваться график Ганта. График позволяет наглядно отразить длительность работ, точки начала и завершения действий. Такая схема оцифровки деятельности предполагает допущения:

- операции последовательны, возможность параллельного выполнения операций не учитывается;
- хронометраж действий представлен как идеальная последовательность без отклонений.

На практике оба допущения работают в противофазе и нивелируют друг друга.

Операции/Действия
I. Создание клиентским менеджером заявки на экспертизу залога
Формирование залоговой массы. Сбор документов. Заверение и сканирование документов
Заведение и направление заявки в системе Lotus Notes/CRM на первичное экспертное заключение в ЗС
II. Первичный осмотр обеспечения
Анализ заявки на оценку, первичная проверка представленных документов → Возврат заявки в случае недостаточности документов → Продолжение работы при акцепте пакета
Организация коммуникации с залогодателем, назначение даты и времени осмотра
Формирование пакета документов для проведения первичного мониторинга
Проведение первичного осмотра Фиксация результатов → Отказ в рассмотрении залога в случае негативного результата → Продолжение работы при соответствии залога требованиям банка
III. Анализ ликвидности и правоприменности залога, оценка стоимости
Проверка законодательных и внутрибанковских ограничений, правоустанавливающих документов. Подтверждение правоприменности залога
Определение ликвидности. Выявление правовых и залоговых рисков. Определение стоимости
Подготовка экспертного заключения
IV. Подготовка и согласование вопроса кредитным комитетом (КК)
Формирование проекта решения КК и пакета сопроводительных документов
Согласование проекта решения с уполномоченными службами банка
Вынос вопроса на кредитный комитет банка
V. Подготовка договора залога, согласование, подписание
Заполнение типовой формы договора на основании решения КК и экспертного заключения ЗС
Согласование drafts договора
Подписание договора залогодателем и уполномоченными лицами банка
VI. Регистрация обременения в регистрационных органах
Формирование пакета документов на регистрацию
Оплата госпошлины за регистрационные действия
Подача документов в регистрационные органы и получение после регистрационных действий

Табл. 2.20*

Матрица ответственности в процедурах залоговой службы банка

Участники процедуры								
Залоговая служба	Клиент банка – залогодатель	Управление развития клиентского бизнеса	Кредитный департамент	Риски	Юридическая служба	Служба экономической безопасности	Бухгалтерия	Кредитный комитет банка
–	уч	от	ин	–	–	–	–	–
уч	–	от	–	–	–	–	–	–
от	–	уч	–	–	–	–	–	–
от	уч	уч	–	–	–	ин	–	–
от	уч	–	–	–	–	–	–	–
от	уч	–	–	–	–	уч	–	–
Определение залоговых и правовых рисков								
от	–	уч	–	–	–	–	–	–
от	–	–	–	–	–	–	–	–
от	–	уч	–	–	–	–	–	–
–	–	уч	от	–	–	–	–	–
уч	–	уч	от	уч	уч	уч	–	–
–	–	ин	от	–	–	–	–	–
уч	–	уч	от	–	–	–	–	ин
уч	–	–	от	уч	уч	уч	–	–
–	уч	уч	от	–	–	–	уч	–
от	уч	–	уч	–	–	–	–	–
от	–	–	–	–	–	–	уч	–
от	уч	ин	–	–	ин	–	ин	–

* Учебный пример. Состав действий в операциях, участники и их роли могут отличаться в реальных процедурах.

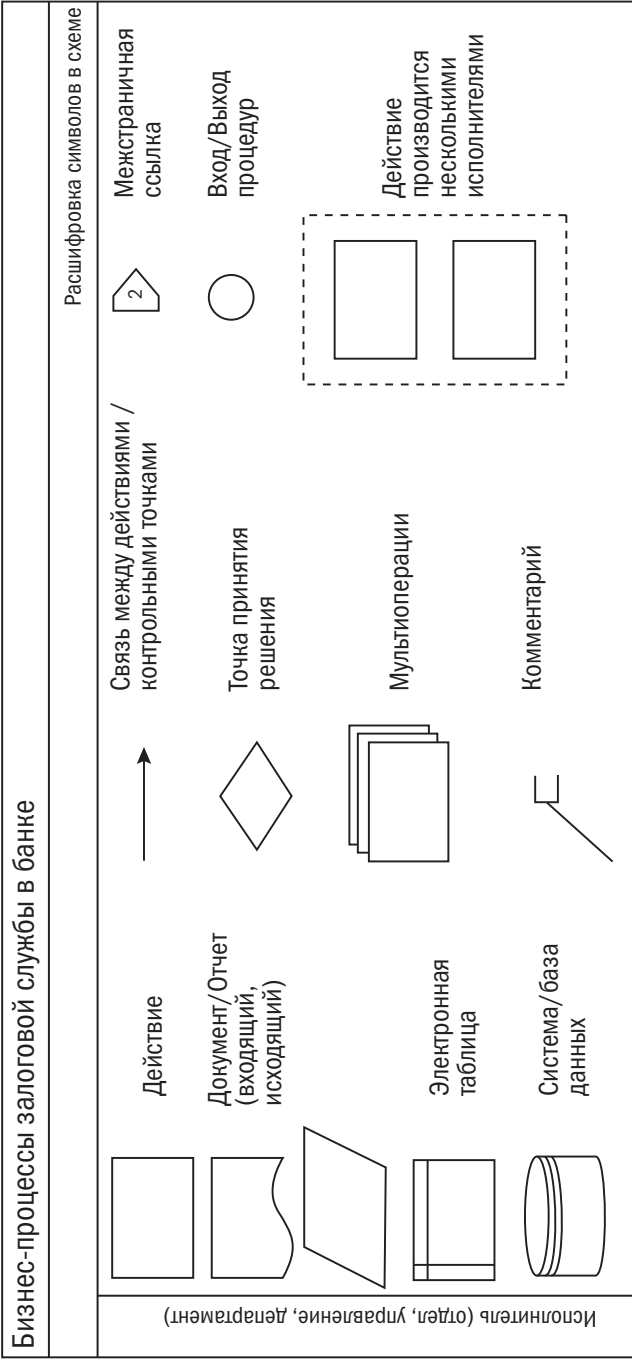


Рис. 2.12. Пример унифицированной системы обозначений для бизнес-карт

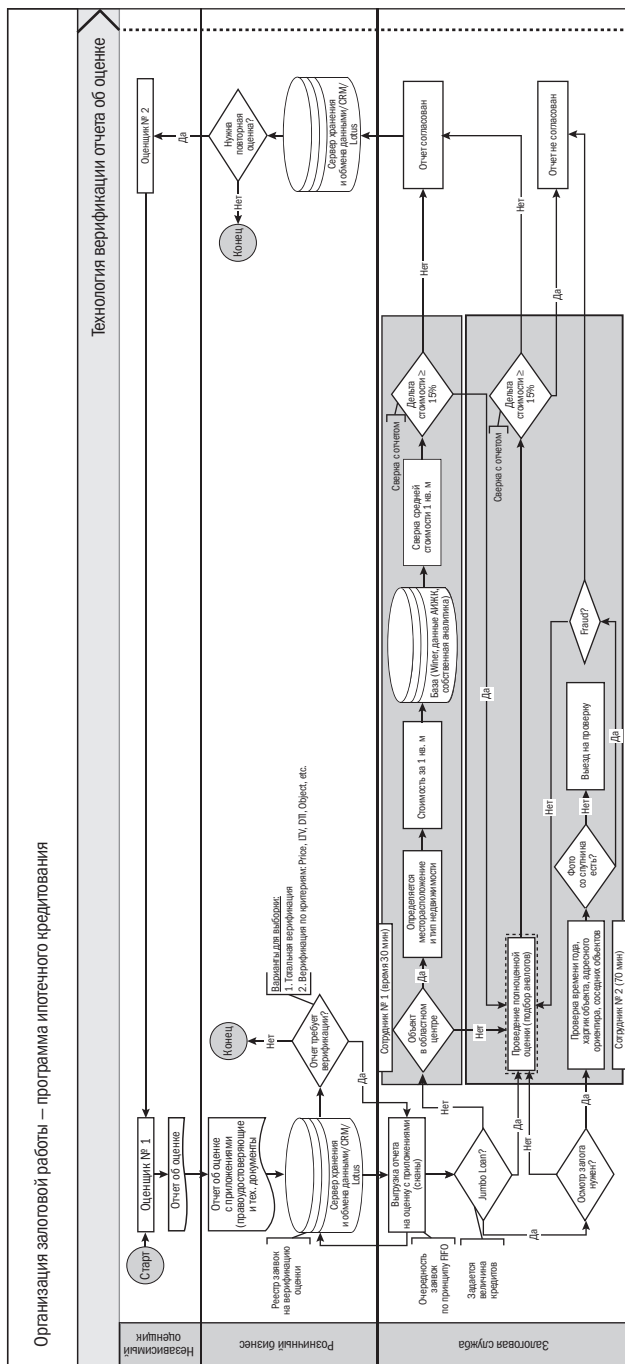


Рис. 2.13

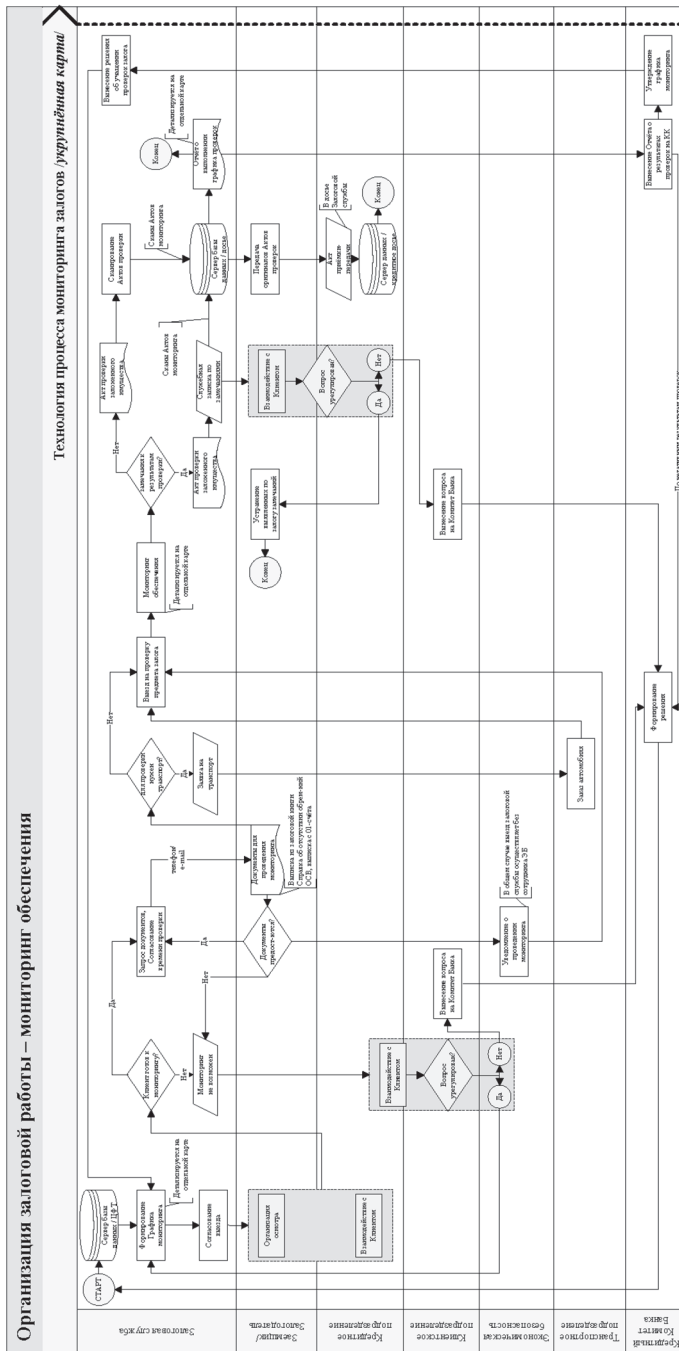


Рис. 2.14

Залоговый процесс по каждому из обслуживаемых кредитных продуктов разбивается на процедуры первичной и последующей работы с обеспечением. Обозначим участок первичной работы символом «А», а блок последующей работы — «Б». Пример использования графика Ганта* для оцифровки операций на участке «А» приведен на рис. 2.15.



Рис. 2.15. Пример фиксирования длительности залоговых операций. Блок «А»

Исходя из рис. 2.15 временные затраты на первичную оценку и экспертизу имущества составили 478 мин на одну заявку. Временные затраты на индикативную оценку залога нормируются аналогично. Суммируя хронометраж действий в операциях, определяем нормативы для блока «Б» (табл. 2.21).

Табл. 2.21

Последующая работа с залогом. Блок «Б»

№	Вид нормируемой операции	Временные затраты	Норматив, мин
1	Физический мониторинг обеспечения	на 1 договор залога	180
2	Документарный мониторинг залогов	на 1 договор залога	100
3	Ежеквартальная оценка обеспечения для целей РВПС	на 1 договор залога	60
4	Регистрация договоров залога в Росреестре и иных уполномоченных структурах	на 1 договор залога	360
5	Ведение залогового портфеля в АБС ЦФТ Банк	в месяц	60

* Программное обеспечение для построения графика Ганта — Microsoft Office Project.

Окончание табл. 2.21

№	Вид нормируемой операции	Временные затраты	Норматив, мин
6	Прочие операции (внеплановый осмотр, совещания, переговоры с залогодателем, консультации сотрудников банка по вопросам залога)	в месяц	480

При проведении расчетов учитывается периодичность переоценки и мониторинга залогов. В примере используется квартальная периодичность. Прочие операции напрямую транслируются в месячные временные затраты. На основе планов по развитию бизнеса и/или статданных задается количество необходимых залоговых продуктов (табл. 2.22).

Табл. 2.22

Количество необходимых залоговых продуктов

Наименование	Кол-во заключений, шт.
	Кол-во договоров залога, шт.
Первичных заключений на оценку залога	30
Физический мониторинг обеспечения	10
Документарный мониторинг залогов	50
Ежеквартальная оценка обеспечения для целей РВПС	20
Регистрация договоров залога в Росреестре и иных уполномоченных структурах	10

Результатом расчета является частное общего времени, затраченного на работу с залогом, и нормативного количества человеко-часов в месяц (табл. 2.23).

Табл. 2.23

Финализирующий расчет необходимого числа сотрудников

Временные затраты в месяц		Требуемое число сотрудников	
Первичная работа с залогом (30×478), мин	14 340	Временные затраты на залоговый сервис, ч	341
Последующая работа с обеспечением ($10 / 4 \times 180 + 50 / 4 \times 100 + 20 / 4 \times 60 + 10 \times 360 + 60 \times 480$), мин	6140	Среднее количество человеко-часов в месяце (20×8)	160

Окончание табл. 2.23

Временные затраты в месяц		Требуемое число сотрудников	
Итого, часов	341	Итого, единиц (341/160)	2

Набор операций в блоке «Б» не является закрытым и зависит от функционала конкретной залоговой службы. Например, дополнительно могут учитываться операции по формированию и ведению залогового досье, работы по согласованию договоров залога и проектов решений кредитных комитетов, участие в работе коллегиальных органов банка.

Оцифровывая с помощью процессного подхода операции в залоговой работе, следует учитывать, что одинаковые по наименованию действия могут различаться по степени сложности их выполнения. Например, временные затраты на подготовку экспертного заключения по оценке двух объектов недвижимости и двадцати будут различны. Вариабельность действий может учитываться на бизнес-картах либо в хронометраже за счет введения коэффициентов сложности. Последние могут отражать количество точек хранения/расположения залога и их удаленность от точки присутствия банка, количество и виды объектов, по которым требуется экспертиза, удаленность регистрационных органов.

Элементы Lean management

Тотальное описание и отражение в бизнес-картах процедур упорядочивает работу и дает кратковременное увеличение эффективности. Но само по себе наличие графических карт не обеспечит сохранение достигнутого эффекта. Развитие принципов процессного подхода через постоянное усовершенствование цепочки создания ценности трансформировалось компанией Toyota в концепцию «бережливого производства»*. Залоговый процесс тоже можно рассматривать как цепочку создания ценностей. Продукты залоговой работы — акты мониторинга, все виды экспертных заключений, договора залога, факт внесения или исключения записи об обременении в реестре имущества, залоговое досье.

* Производный термин от англ. *lean* — тощий, сухопарый, нежирный. Концепция Lean management подразумевает анализ процесса и исключение действий, потребляющих ресурсы, но не ведущих к созданию конечного продукта.

Задачей управленца, использующего технологии Lean в залоговой работе, является отсечение лишних действий и операций либо выработка нового алгоритма решения задач с наименьшими ресурсозатратами. Идеология Lean management подразумевает не разовое мероприятие, а постоянное вовлечение сотрудников в усовершенствование процедур. В банковской работе разумным представляется полугодовой период для использования Lean. Ошибочно применять Lean только на участке залоговой работы. Как правило, это ведет к урезанию количества запрашиваемых залоговиками документов или к сокращению сроков залоговой экспертизы. Сам же кредитный процесс не улучшается. В фокусе должна быть вся цепочка взаимосвязанных процессов в рамках одного кредитного продукта.

Создают рабочие группы с участниками от каждого из подразделений, задействованных в процессе выдачи и сопровождения кредитного продукта. Предпочтителен комбинированный состав рабочих групп. Например, сотрудники владельца процесса (залоговая служба) и потребителя как оппонента сервисного подразделения (клиентчики/кредитчики) плюс независимая сторона (риски). Менеджеры при помощи графических карт анализируют действующие процедуры и используемые ресурсы. Должны быть поставлены четкие цели оптимизации. Например, сокращение на конкретную величину срока выдачи кредитного продукта или уменьшение себестоимости продукта до заданного уровня. Результат Lean-сессии — план по оптимизации процедур на каждом из участков и модернизированные бизнес-карты процедур (табл. 2.24).

Табл. 2.24

**Пример шаблона плана работ по итогам Lean-оптимизации
залоговой работы**

Процедура – «Первичная экспертиза обеспечения»			
A	Владелец процесса	Департамент залогов	Ф.И.О., должность ответственного сотрудника, тел.
	Потребители и выходы процесса	Управление клиентского бизнеса	Экспертное заключение по оценке залога, договор об ипотеке
	Бизнес-карты процедур	Карта № 1, 2	
	Lean-цели и показатели по процессу	Срок залоговой экспертизы – 1 день. Время выдачи кредитного продукта «под залог недвижимости» в МСБ – не более 5 дней	
B	Мероприятия	Состав работ	График работ
	Перейти на электронную форму заключения в программе Lotus Notes	-//-	10 сентября – 5 октября 2013 г.
	Ввести выдачу кредитов по расписке из Рос-реестра в получении документов	-//-	5 октября – 15 октября 2013 г.
C	Результат	1. Подтверждение выборкой не менее 25% соблюдения сроков экспертизы – 1 день. 2. Согласование технологии по риск-профилю. Запуск программы с 15 октября	

Карта операционных рисков

Отобрать первостепенные операции, требующие оптимизации, и провести анализ рисков в залоговом процессе позволяет карта рисков. Суть инструмента в выявлении посредством анкетирования участников процесса (табл. 2.25) рисков с наибольшей вероятностью наступления и последствий (рис. 2.16). По итогам выявления риска(ов) реализуются мероприятия, исключающие/минимизирующие негативные сценарии.

Табл. 2.25

Анкетирование

Описание риска	Критичность последствий (1-5 баллов)	Вероятность наступления (0-100%)	Индекс риска
-//-	1	10	R1
-//-	4	45	R2
-//-	3	25	R3
-//-	1	50	R4



Рис. 2.16. Пример карты операционных рисков залогового процесса