

# 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)	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Самостоятельно, нанимая в штат дипломированных специалистов по оценке.</li> <li>— (или) Сопровождая предоставление услуг по оценке аутсорсинговыми оценочными компаниями.</li> <li>— (или) Обучает оценке сотрудников бизнес-подразделений и лимитирует уровень их полномочий с контролем результатов их оценок</li> </ul>

\* 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; Гостехнадзор — 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 «превратить» в деньги.

Табл. 2.4

**Работа с аутсорсингом и проблемными активами**

<b>Функция</b>	<b>Что делает залоговая служба</b>	<b>Как делает и возможные альтернативы</b>
<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 технолог мне близки модификации этих двух воззрений:

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

- 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**

<b>Раздел</b>	<b>Комментарии</b>
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 общебанковскими 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 внутриванковских 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.

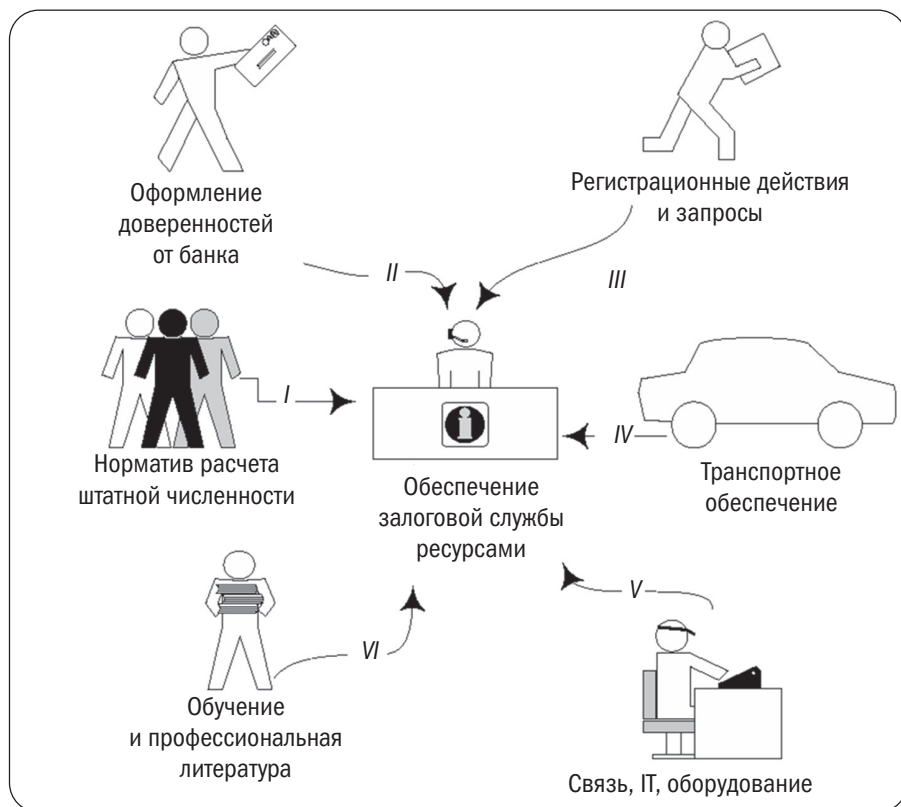
### Ресурсная база залоговой службы

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 стазисе. Меняется законодательство и IT-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	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Общие положения (какие кредитные программы регулирует документ, на кого возложен контроль за его актуализацией и применением);</li> <li>– термины и определения (свод сокращений и определений, используемых в порядке) (1)*;</li> </ul>

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

Окончание табл. 2.8

Наименование документа	Содержание
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нормативные ссылки (законодательство РФ и внутренние нормативные документы, используемые в порядке) (2);</li> <li>– область применения, входы и выходы процесса (какие подразделения банка руководствуются документом, какие заявки/обращения/процедуры нужны для инициации процесса и его конечные продукты) (3);</li> <li>– перечень имущества, рассматриваемого банком в качестве залога, не рекомендованного к залого, и имеющего законодательные ограничения по оформлению в залог;</li> <li>– ставки залоговых дисконтов в зависимости от вида обеспечения, кредитной программы и методы их расчета;</li> <li>– правила подачи заявок, сроки и этапы залоговой экспертизы;</li> <li>– правила формирования пакетов документов для залоговой экспертизы и для досье;</li> <li>– технологии установления ограничений и обременений имущества (прав);</li> <li>– методы оценки стоимости и ликвидности имущества, передаваемого в залог;</li> <li>– особенности взаимодействия подразделений и проведения залоговой работы при различных программах кредитования;</li> <li>– правила согласования договоров залога и проектов решений кредитных комитетов банка;</li> <li>– методика переоценки заложенного имущества и учет ее результатов;</li> <li>– порядок работы залоговой службы при погашении кредитного продукта и выводе обеспечения;</li> <li>– взаимодействие подразделений банка при регистрации обременений;</li> <li>– правила ведения залогового портфеля, формирования статистики и отчетности;</li> <li>– типовые формы документов (заявки на экспертизу, экспертные заключения, формы для статданных и залогового портфеля, документы залогодателя по товарным остаткам и подтверждению отсутствия обременений);</li> <li>– пошаговые бизнес-карты всех вышеуказанных процессов (4)</li> </ul>
Порядок первичного осмотра и мониторинга залогов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Общие положения мониторинга залогов (правила выборки, полномочия, взаимодействие подразделений банка);</li> <li>– документы, запрашиваемые для целей мониторинга залогов;</li> <li>– назначение и технология первичного осмотра обеспечения;</li> <li>– правила формирования графика мониторинга;</li> <li>– методы проведения мониторинга по видам имущества (материальные/нематериальные активы);</li> <li>– правила отражения результатов мониторинга, хранения актов проверок и документов, представленных при мониторинге</li> </ul>
Карты правовых и залоговых рисков	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Общий каталог рисков банка, возникающих при заключении обеспечительных сделок и несущих кредитный риск (наименование риска и его код);</li> <li>– детализированный реестр рисков (код риска и его описание; правовой анализ, последствия наступления риска, классификация риска, рекомендации и полномочия при принятии риска)</li> </ul>

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»**

<p>Регламент приема и выдачи ПТС/ПСМ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Взаимодействие подразделений банка при первичном приеме ПТС/ПСМ;</li> <li>– процедуры приемки заявления от клиента, передачи ПТС/ПСМ в хранилища банка, учета ПТС/ПСМ на внебалансовом учете;</li> <li>– технология вывода/замены ПТС/ПСМ и принятия решения;</li> <li>– контроль обращения ПТС/ПСМ;</li> <li>– формы заявлений, доверенностей, договора хранения оригиналов ПТС/ПСМ, договора выдачи банком ПТС/ПСМ с условием возврата</li> </ul>		
<p>Формы договоров залога</p>	<p><i>Недвижимость:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– здания/помещения, сооружения и земельные участки на праве собственности/аренды;</li> <li>– земельные участки;</li> <li>– имущественные комплексы;</li> <li>– воздушные, морские/речные суда</li> </ul>	<p><i>Движимое имущество:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– автомобили и самоходные машины;</li> <li>– оборудование, в том числе технологические линии;</li> <li>– товары в обороте (ТМЦ)</li> </ul>	<p><i>Нематериальные активы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– акции и облигации;</li> <li>– векселя – заклад;</li> <li>– доли участия в УК;</li> <li>– права требования;</li> <li>– исключительное право на товарный знак</li> </ul>

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»**

<p>Регламенты взаимодействия с контрагентами</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Требования к независимым оценщикам, сюрвейерам, организациям по судебной экспертизе (требования, установленные законодательством и изложенные в рекомендациях АРБ РФ);</li> <li>– этапы рассмотрения вопроса об организации взаимодействия и проведения переговоров;</li> </ul>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– порядок оценки возможности взаимодействия (подразделения банка, этапы и правила проверки контрагента);</li> <li>– правила принятия решений и оформления договорных отношений;</li> <li>– процедуры сопровождения работ контрагента (требования к содержанию отчетности и методам оценки/проверки/экспертизы);</li> <li>– правила хранения досье, мониторинг взаимодействия;</li> <li>– формы договоров о взаимодействии и на конкретные виды работ</li> </ul>
<p>Регламент организации и контроля залоговой работы в региональной сети</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 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);</li> <li>– правила проведения проверок работы ЗСФ (формы отчетности ЗСФ; принципы формирования контрольных выборок; порядок проведения плановых и выездных проверок, оформление их результатов);</li> <li>– содержание и правила ведения электронного залогового досье;</li> <li>– санкции за нарушения залоговых технологий;</li> <li>– 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);</li> <li>– правила аллокации затрат ЗСФ</li> </ul>
<p>Регламент по работе с проблемными активами залоговой службы**</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Взаимодействие подразделений банка при организации работ по проблемным активам;</li> <li>– правила организации мероприятий по сохранности и перемещению залогового имущества по проблемным активам;</li> <li>– технология оценки/переоценки/мониторинга залогов по проблемным активам;</li> <li>– процедуры работы с залоговым имуществом по проблемным активам, находящимся на балансе банка (по видам имущества);</li> <li>– мероприятия по реализации залогового имущества: досудебная/внесудебная стадия, стадия банкротства, реализация с торгов в исполнительном производстве, реализация с баланса банка;</li> <li>– правила организации досье на залоговое имущество по проблемным активам и отчетности залоговой службы</li> </ul>

\* 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 залогом

### 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 e-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**

<b>Наименование блока</b>	<b>На какие вопросы отвечать</b>	<b>Наполнение</b>
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 залому 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 залоговому имуществу 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 видеofilm, 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](http://www.abajour.ru), [www.bosfera.ru](http://www.bosfera.ru).

\*\* Доступны на видеохостинге [www.youtube.com](http://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://zalog.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



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

