

# 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*	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Комплектация пакета документов — самостоятельно либо с привлечением юридической службы и бизнес-блока банка.</li> <li>— Подача/получение документов — совместно с залогодателем либо оформление доверенности от банка для залогодателя</li> </ul>

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Самостоятельно, силами специализированного подразделения либо специалистов, совмещающих функции оценки и мониторинга.</li> <li>— (или) Организует и сопровождает выполнение проверок силами сторонних сюрвейеров.</li> <li>— (или) Обучает технике проверок и контролирует сотрудников бизнес-подразделений или экономической безопасности</li> </ul>
Переоценка залогов	Проводит ежеквартальную переоценку залогов, используя для целей расчета РВПС. Результатом переоценки является оформление заключения о переоценке либо актуализация данных в информационной базе с возможностью загрузки истории и результатов переоценок	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Самостоятельно оформляет заключение о переоценке по каждому договору залога или автоматизирует процесс, осуществляя переоценку в базах данных учета залогового портфеля.</li> <li>— (или) Привлекает для переоценки залогов оценочные компании</li> </ul>

\* 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 «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** физического 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 технологю мне близки модификации этих двух воззрений:

- Mod. № 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**

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 документальные 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.