

Виталий Занин («ПрограмБанк»): Банкам нужен «умный» конвейер



Фото: «Банковское обозрение»

Как банку работать с качественными заемщиками, избегая при этом «серых зон», насколько экономически оправданным может быть внедрение кредитного конвейера — об этом в интервью «Б.О» рассказал Виталий Занин, директор по работе с клиентами и маркетингу компании «ПрограмБанк»

Текст
ДАНИЛ ПОМИНОВ,
РЕДАКТОР ПО IT «Б.О»

— Виталий, о кредитном конвейере сейчас много говорят, при этом каждый поставщик или пользователь подразумевает под этим термином что-то свое. Что такое кредитный конвейер в вашем понимании?

— В общем-то, понятно, что речь идет о сквозной автоматизации процесса рассмотрения кредитной заявки — с момента, когда потенциальный клиент выразил желание взять кредит, до сопровождения кредитного договора. Практические подходы к управлению цепочкой бизнес-процессов действительно могут быть очень разные.

В нашем случае кредитный конвейер — это конкретный программный продукт «ПрограмБанка». Это специализированный движок: ядро управления бизнес-процессами и набор готовых элементов, на базе которых можно построить комплексную автоматизацию различных кредитных программ — потребительского кредитования, ипотеки, автокредитов и т.д.

— А что, по-вашему, главное в кредитном конвейере?

— Знаете, конечно, у нас реализованы подсистема документооборота, анализ рисков на основе гибких правил, интеграционные механизмы с внешними системами и сервисами и еще много чего. Но я бы хотел не перечислять эти модули, а сделать акцент на прикладных воплощениях, через которые демонстрируется ценность нашего решения для банка.

Требования к современному кредитному конвейеру высоки: настраиваемый документооборот, интеграция с внутренними системами банка и сервисами, широкий функционал, наличие готовых продуктов и др. Но главное — те прикладные задачи, которые данный конвейер решает. Прежде всего это квалифицированное управление рисками. Кредитный конвейер предоставляет набор бизнес-приложений, которые позволяют надежно, но гибко контролировать риски на всех этапах прохождения заявки: оценка достоверности анкеты, проверка по бизнес-правилам, скоринговая оценка, анализ кредитной истории, выявление признаков мошенничества.

Возможности системы позволяют настраивать дополнительные нестандартные алгоритмы, учитывать всю полноту информации о клиенте. Например, при заполнении заявки в офисе банка менеджер, непосредственно контактирующий с клиентами, заполняет «Анкету оценки клиента». В ней сотрудник банка отмечает, есть ли признаки злоупотребления алкоголем, принадлежности к маргинальным субкультурам (например, криминальные татуировки) и другие моменты, которые могут быть выявлены при визуальном контакте. При всей субъективности этих оценок эффективность такого метода может быть гораздо выше, чем первоначально кажется.

Если говорить о более сложных примерах, то следует отметить проект компании «ВСК Ипотека».

«ПрограмБанк» реализовал автоматический поиск сходных заявок, в которых прослеживаются связи потенциальных заемщиков с персонами, ранее обращавшимися за кредитом. Это могут быть родственные связи, общие контакты, совпадающее место работы и т.д. Причины появления «сходных заявок» могут быть разные, вплоть до откровенно мошеннических, но с помощью нашей системы банки смогут выявить риски, оценить их и учесть в процессе принятия решения.

Известно, что около двух третей домохозяйств вообще не имеют задолженности, причем, значительная часть их обладает недвижимостью, другими активами, что позволяет минимизировать риск кредитования

Это лишь один из примеров, мы можем достаточно легко кастомизировать логику контроля рисков под специфику конкретного бизнеса.

— **Извечный вопрос о балансе между безопасностью и развитием: не препятствуют ли развитию бизнеса обширные возможности модуля управления рисками?**

— Конечно, нет. Одна из задач конвейера — отсечь только действительно неблагонадежных заемщиков и увеличить количество выдаваемых кредитов. Другая грань решения как раз нацелена на реализацию более гибкого, персонализированного подхода к маркетингу, на взаимодействие с клиентами с этапа подбора продукта и, что особенно важно, на стадии рассмотрения заявки.

Ведь хороший кредитный конвейер — это еще и инструмент, поддерживающий формирование компромиссного решения между банком и заемщиком по вопросам основных условий: стоимости и срока кредита, а также залогов, поручителей, страховки и пр. Банк сразу не отказывает клиенту, который не соответствует формальным требованиям, а предлагает возможность вступить с ним в диалог, сделать встречное предложение. Например, при рассмотрении заявки на ипотечный кредит возможна ситуация, когда банк не может одобрить кредит потенциальному заемщику, но его супруга или кто-то из родственников-поручителей более кредитоспособен.

Или другой пример. Как известно, качество данных в бюро кредитных историй отнюдь не идеальное, там встречаются ошибки. Поэтому, если вы отказываете потенциальному заемщику по причине негативной кредитной истории в БКИ, то имеет смысл детально сообщить ему о причине. Это позволит потенциально-

му заемщику в случае, если в действительности его кредитная история не так плоха, предоставить документальное опровержение представленной негативной кредитной истории. Тогда банк после соответствующей проверки может принять положительное решение по заявке.

Поддерживать все варианты логики только за счет административных механизмов невозможно, поэтому без современной автоматизированной системы, массово реализовать такой подход не получится.

Это особенно актуально для региональных, небольших банков, которые вынуждены конкурировать с ведущими игроками, обладающими несоизмеримо большими ресурсами. Ведь в этих банках поток клиентов меньше, а различных нюансов при рассмотрении заявки — столько же.

Именно за счет персонализированного подхода к клиенту и работы с перспективными рыночными нишами банк любого размера может успешно конкурировать с финансовыми гигантами. Повышение конкурентоспособности — реальная задача, подход к решению которой можно технически и экономически обосновать через запуск кредитного конвейера.

— **Что это могут быть за ниши?**

Поделитесь вашим видением рынка кредитования.

— Думаю, всем очевидно, что массовое высокорискованное кредитование по принципу «хватай больше, кидай дальше» эффективно только для малообеспеченного сегмента, он же самый закрепитованный. Банки теряют интерес к этому рыночному сегменту, инициатива переходит к МФО, впрочем, и они в последнее время начинают проводить более осторожную политику.

Ситуация разворачивается на фоне экономического спада. В результате многие банки пересматривают свои финансовые модели, соотношение приемлемых рисков и доходности. В первую очередь они начинают ориентироваться на качественного заемщика, причем не обязательно это класс состоятельных людей, большой потенциал у средне-обеспеченной аудитории. Известно, что около двух третей домохозяйств вообще не имеют задолженности, причем значительная часть их обладает недвижимостью, другими активами, что позволяет минимизировать риск кредитования. Это специфическая, хотя и многочисленная аудитория, которая, в принципе, осторожно относится к кредитам, требовательна к параметрам приобретаемого продукта, причем не только к ценовым, но и к вопросам обеспечения, сервиса и пр.

Потребность в кредитных ресурсах у качественных заемщиков, скорее, скрытая, зачастую такая клиентура сама за кредитом не обратится. Банк должен сам проявить инициативу, деликатно и профессионально выявить потребность, проинформировать о возможностях, продемонстрировать выгоду и индивидуальную ориентированность продукта, высокий уровень сервиса.

«Умному заемщику» важно почувствовать, что он находится не на пресловутом конвейере (хотя банковская платформа так и называется), а в режиме персонального сервиса. Это уже не push, а pull-стратегия. «Умный» конвейер реализует стратегию, направленную на качественного и умного заемщика, предоставляя и индивидуальный сервис, и управление рисками, автоматизируя все возможные нюансы и варианты взаимодействия банка и клиента.

В идеале кредитный конвейер — это реализация стратегии выигрыша обеих сторон: банк получает качественного заемщика, а заемщик получает именно тот кредит, в котором нуждается и который может погасить по оптимальной цене. Именно такой подход к кредитному конвейеру воплощен в нашем новом решении — «ПрограмБанк.Фронт-Офис».

— Не будет ли реализация такой стратегии слишком дорогим удовольствием для банка?

— В вопросе о дороговизне главное — окупаемость. Как правило, самую быструю отдачу дают проекты, связанные с продажами и взыванием. Я уже упомянул о том, что кредитный конвейер — хороший способ добиться конкурентоспособности, причём на прочной, интеллектуальной основе. Дело даже не в конкретной стоимости внедрения, хотя, уверяю, она доступна даже для небольших банков. Дело в том, что, при начале какого-либо бизнес-проекта, постановке каких-либо рыночных целей, кредитный конвейер позволяет кардинально снизить степень неопределённости: контролировать риски и подвести обоснование под планы продаж. В экономической модели банка фронт-офис становится центром прибыли.

В результате, возвращаясь к бизнесу, метрики кредитования красноречиво демонстрируют происходящие изменения: растёт число обработанных и одобренных заявок, уменьшается срок рассмотрения, улучшаются показатели возвратности, снижается нагрузка на персонал при одновременном повышении производительности. Степень прозрачности в отношении с потенциальными и существующими клиентами возрастает в разы, что, разумеется, отображается на экономических показателях.



Фото: «Банковское обозрение»

«Умный» конвейер реализует стратегию, направленную на качественного и умного заемщика, предоставляя и индивидуальный сервис, и управление рисками, автоматизируя все возможные нюансы и варианты взаимодействия банка и клиента

Теперь о расходах. Что мы имеем в виду? Первое — стоимость самого продукта (также держим в голове необходимые кадровые ресурсы и сроки запуска в эксплуатацию), второе — расходы на IT-окружение решения.

Наше решение не требует серьезных вложений ни в оборудование, ни в системный слой — система прекрасно работает на типовых серверах, поддерживает как коммерческое, так и open-source системное программное обеспечение и систему управления базами данных. В базовую поставку уже входят шлюзы с наиболее востребованными сервисами (БКИ, «Кронос» и т.д.).

Сервис-ориентированная архитектура решения позволяет легко вписать кредитный конвейер в любой банковский IT-ландшафт, выполнить интеграцию с любыми внешними системами. Плюс возможность самостоятельной конфигурации бизнес-процессов: экранных форм, наполнения и алгоритмов исполнения. Это открывает обширные возможности продуктового развития; кстати, это справедливо для программ кредитования как физических, так и юридических лиц.

Возвращаясь к срокам, применяемые нами технологии итерационного управления проектами позволяют внедрить задачи этого типа за три-четыре месяца.

Практика «ПрограмБанка» показывает, что инвестиции в «ПрограмБанк.Фронт-Офис» практически гарантированно окупаются в течение года.

Б.О