

АНАЛИЗ РАБОТЫ «КРЕДИТНОЙ ФАБРИКИ» В ПАО «СБЕРБАНК»

S.V. Erzunova

ANALYSIS OF “CREDIT FACTORY” IN PJSC “SBERBANK”

«Кредитная фабрика» – это процесс предоставления кредитов физическим лицам, основанный на централизованной обработке и сопровождении кредитных продуктов, переведенный на промышленную основу, то есть на такую основу, которая позволяет выдавать кредиты клиенту быстро, на стандартных условиях и с существенно более высокой производительностью, чем это делалось ранее. «Кредитная фабрика» – это такое внутреннее название проекта, которое, конечно, отражает его суть, но при этом является еще и своего рода брендом.

В основе технологии – три принципа: централизация, автоматизация и стандартизация. «Кредитная фабрика» стартовала в октябре 2008 года. На сегодняшний день через «Кредитную фабрику» выдаются потребительские, жилищные кредитные карты Сбербанка.

Сбербанк России является флагманом внедрения новой технологии, прежде всего, по сложности и масштабу осуществляемых преобразований. Банк не изобрел ничего нового, аналогичные процессы кредитования того или иного уровня автоматизации есть практически у всех крупных российских и западных банков. Но, используя возможности Сберегательного банка Российской Федерации, построил «Кредитную фабрику», сильно отличающуюся от конкурентов. Положительный момент – то, что у банка есть возможность обращаться к большому числу внешних источников и беспрецедентно большой клиентской базе, что позволяет добиться существенного улучшения качества выдаваемых по новой технологии кредитов. Отрицательный момент состоит в том, что в единый интегрированный комплекс приходится объединять большое количество различных автоматизированных систем, обеспечивать одновременную работу огромного количества пользователей по всей

стране. Получившееся решение гораздо сложнее, чем при переходе на стандартную автоматизированную систему [1].

«Кредитная фабрика» – это единый процесс предкредитной обработки: от момента, когда клиент впервые приходит в банк и его начинают консультировать, принимать от него документы, фотографировать и т.д., до одобрения кредита, его выдачи, совершения платежей по погашению, сбора просроченной задолженности и составления отчетности. Все это и есть «Кредитная фабрика», которая, по сути, имеет и производственный цикл, и цикл управления, и цикл измерения. Это решение полностью меняет модель взаимоотношений Сбербанка с клиентом.

В отличие от старой модели новая модель отличается сразу по целому ряду параметров – от удобства для клиента до структуры продуктовой линейки, эффективности процесса и качества кредитного портфеля.

Если раньше заявку клиента Банк рассматривал около недели, то сейчас – два дня.

Далее: раньше от клиента требовалось как минимум три документа, а то и четыре. Сейчас требуется два: паспорт и справка о доходах. А в некоторых случаях и один, если будущий заемщик – клиент Банка, к примеру, получает зарплату в Сбербанке, и у него есть кредитная история.

Еще одно новшество связано со структурой продуктовой линейки потребительских кредитов. Теперь у Сберегательного банка Российской Федерации в числе предлагаемых банковских продуктов есть кредиты, которые можно получить без поручителей. Модифицирована работа и с самими поручителями – есть возможность менять поручителей до трех раз. Помимо поручителей появился такой статус, как «созаемщик». То есть можно, к примеру, для увеличения лимита кредита привлечь своего супруга в качестве созаемщика, при этом его доход будет учтен при определении максимальной суммы кредита.

¹ Ведущий андеррайтер ПАО «Сбербанк».
© Ерзунова С.В., 2016.

Таким образом, в сделке возможно большое количество участников, что позволяет заемщику выбрать наиболее комфортный для него вариант как с точки зрения максимальной суммы кредита, так и с точки зрения величины процентной ставки. Такой подход позволяет сделать кредитные продукты интересными практически всем слоям населения. Кроме того, несмотря на большое количество участников сделки, Банк гарантирует рассмотрение заявки в срок до трех дней.

Сейчас Банк фактически оповещает клиента о положительном решении либо в тот же день, когда решение принято, либо на следующий. Решение действительно в течение 30 дней, и заемщик может выбрать любое удобное для себя время, чтобы прийти в банк и оформить кредит.

Весь пакет документов, необходимых для оформления кредита, создается системой автоматически, чего раньше тоже не было.

И наконец, сейчас клиент должен прийти в банк всего дважды. Первый раз – чтобы подписать заявление и предоставить документы, второй – чтобы оформить кредитный договор и получить деньги.

Правда, всегда остается человеческий фактор. К примеру, если кредитный инспектор ошибся при вводе данных, то придется обратиться за разъяснениями к клиенту. Кроме того, есть еще одна опция, когда клиента могут попросить зайти в банк еще раз, – это просьба о замене поручителя, когда заемщик соответствует требованиям банка, а вот его поручителя рекомендуется заменить.

С точки зрения процесса кредитные заявки из территориальных банков направляются в единый центр, централизованно обрабатываются, по ним автоматически или с участием андеррайтера принимается решение. Принятые решения возвращаются в точки территориальных банков, где кредитные инспекторы на основании решения по заявке оформляют выдачу кредита.

Прежде клиенту приходилось посещать банк чаще, и эта статистика была достаточно существенной. Дважды – это при самом лучшем раскладе. Ведь раньше Сбергательный банк РФ отличался тем, что требования к клиенту были не всегда прозрачными. И потому можно было требовать то одну справку, то другую, то третью.

Для того чтобы связать все системы в единый программный комплекс, нужно было решить целый ряд задач. Прежде всего, создана единая автоматизированная система предкредитной обработки – «ядро», или «движок», всего процесса. В качестве такой системы была выбрана система Transact SM компании Experian.

Кроме того, необходимо было «научить» централизованные системы и системы территориальных банков «понимать» друг друга, обмениваться данными друг с другом и с внешними системами. Для этого была внедрена сервисная шина разработки компания «Неофлекс». Через автоматизированную систему «Запрос» разработки компании КРОК, являющуюся одним из компонентов сервисной шины, банк связывается с внешними источниками информации о клиенте – бюро кредитных историй и другими системами. Предполагается, что информации о потенциальном заемщике приходит из внешних информационных сервисов партнеров – бюро кредитных историй и других источников. Далее программа переведет эти данные в систему обработки кредитных заявок информации, необходимой для оценки платежеспособности заемщика и принятия решения о выдаче кредита. После чего обработанная информация отправляется в учетные системы банка данных по одобренным заявкам, необходимым для подготовки и открытия кредитных договоров.

В общей сложности в единый комплекс связано около 12 внутренних IT-систем и 8 внешних, взаимодействующих друг с другом в режиме on-line. Это сам по себе беспрецедентный по сложности и масштабу IT-проект. Процесс «отбраковки» заемщиков – верификация данных клиента – идет по нескольким основным направлениям.

Во-первых, – это проверка заемщика на минимальные требования, которым он должен соответствовать, что является условием предоставления продукта.

Во-вторых, на основании данных Федеральной миграционной службы осуществляется подтверждение соответствия личности и представленных документов.

В-третьих, осуществляется подтверждение занятости и представленного уровня дохода на основании различных алгоритмов проверки, в том числе с использованием информации из внешних источников.

В-четвертых, осуществляется проверка кредитной истории и платежной дисциплины клиента. Банк взаимодействует с основными бюро кредитных историй [1].

И это только часть автоматизированных проверок клиента, осуществляемых в данном процессе. Такая глубина проверки позволяет обеспечить достаточно низкий уровень риска.

Решение в каких-то случаях принимает машина, в каких-то – человек. Это зависит от сложности случая, от выбранного кредитного

продукта. Первичная оценка осуществляется непосредственно кредитным инспектором. Заявка вводится в систему, дальше обработка происходит централизованно. Окончательное решение по кредиту принимается также централизованно, на уровне центра предкредитной обработки. Решение принимается либо автоматически, либо вручную андеррайтером – сотрудником центра.

Раньше в процессе обработки и принятия решения было задействовано до 11 человек с учетом случаев, когда решение принималось на кредитном комитете. Сейчас максимальное число сотрудников, задействованных в процессе обработки и принятия решения – один, в большинстве случаев решение принимается системой автоматически.

«Кредитная фабрика» была запущена в Москве в октябре 2008 года. За прошедшие несколько лет было выдано более 14,7 млн кредитов на сумму свыше трех триллионов рублей. Благодаря этому проекту почти 70% заемщиков получают одобрение банка, при этом сохраняется очень низкий уровень риска (по сравнению с прежней системой выдач он снизился в пять раз).

Также вырос уровень одобрения заявок. Средний процент одобрения сейчас по стране составляет 56%. При этом в сентябре по некоторым территориям – больше 60%. В момент запуска программы уровень был 45%. А до этого вообще никто не регистрировал процент отказов, статистика не велась [1].

Сейчас «Кредитная фабрика» выдает всю розничную продуктовую линейку, включая ипотеку и карты.

«Кредитная фабрика» Сбербанка России – это проект, главная цель которого – создать благоприятные условия для клиентов разных типов с целью облегчения условий получения кредитов.

До начала запуска «Кредитной фабрики» заявка в Сбербанке рассматривалась около 14 дней, проходя через кредитные комитеты, которые были во всех отделениях банка. Теперь эта процедура автоматизирована, и все заявки рассматриваются централизованно, при этом от 60% до 80% всех обращений сведены к типовым, рассматриваемым без обращения к клиентам.

Эти основные принципы «Кредитной фабрики» позволили сократить срок обращения до 2 дней, а в некоторых случаях – и до нескольких часов. На настоящее время Сбербанк выдает в день около 24 000 кредитов на общую сумму от 6 млрд рублей.

Если кратко, суть сводится к тому, чтобы уменьшить время ожидания, во время которого

будет рассматриваться заявка на кредит, и увеличить поток клиентов, тем самым, клиентам будет удобно прибегать к получению кредитов, а банк сможет увеличить свою прибыль за счет того, что клиентам будет удобно, и их тоже будет много.

Тем не менее, не обошлось и без негативных моментов. Заместитель председателя Правления Сбербанка В.В. Кулик отметил, что с увеличением кредитного портфеля ухудшается профиль среднего клиента, в том числе и его кредитная история: идет увеличение платежа по отношению к доходу. Все это привело к тому, что количество неодобрений возрастает, и 2015–2016 годы, скорее всего, не внесут в эту ситуацию серьезных корректив.

То есть, данная инициатива нацелена, прежде всего, на создание комфортных условий для клиентов. За рубежом такая практика достаточно популярна, а вот «Кредитная фабрика» Сбербанка России – первая аналогичная программа, которая применяется в нашей стране [2].

Можно уверенно утверждать, что Сбербанк идет в ногу со временем, так как банк регулярно разрабатывает технологические и инновационные программы – «Кредитная фабрика» тому пример (эффективный, диверсифицированный по видам кредита скоринг, модель Risk-Based Pricing).

В части метода резервирования Сбербанк придерживается консервативных подходов, согласно правилам международных стандартов и требований ЦБ по вопросу создания резервов на возможные потери. В случае формирования резервов по ссудам физлиц и субъектов малого предпринимательства, банк ориентируется на портфельный подход (группировка в однородные портфели и субпортфели по уровню риска, не превышающая установленные нормы ЦБ). Развиваются и используются также индивидуальные методы оценки качества ссуд [3].

Литература

1. С-News: Издание о высоких технологиях. «Кредитная фабрика»: интеграция в масштабах «Сбербанка» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cnews.ru/>
2. Мой Сбербанк [Газета сотрудников Публичного Акционерного Общества Сберегательного Банка России]. – Режим доступа: <http://portal.cf.sbrf.ru>
3. Бухгалтерский учет. Налоги. Аудит. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.audit-it.ru/>