

Кредитная фабрика – два года работы



Владимир Мазалов
руководитель проектов
АО «ББР Банк»

Два года назад, в августе 2016 года, в ББР Банке заработала кредитная фабрика, построенная на решении «ПрограмБанк.ФронтОфис». О работе кредитной фабрики и ее результатах для Банка мы спросили руководителя проектов ББР Банка Владимира Мазалова.

Анна: Владимир, расскажите немного о вашем Банке.

Владимир: ББР Банк основан в 1994 году, в Калининграде. В 2000 году головной офис нашего Банка переехал в Москву и, кроме того, был открыт первый филиал во Владивостоке.

На уровне принципов ББР Банк похож на многие другие российские банки: профессионализм сотрудников, долгосрочные отношения с клиентами, использование современных технологий и т.д.

Другое дело, что нам удается, фактически следовать этим принципам. В результате, Банк имеет активную и стабильную клиентскую базу и постепенный, но уверенный рост.

Из ситуации «небольшой, по московским меркам, банк» мы пришли к тому, что входим в ТОП-100 российских банков и по активам, и по капиталу.

По показателям ликвидности Н2 и Н3 мы устойчиво находимся во второй сотне.

Наша задача – рост, основанный не на рискованных операциях, а на профессионализме, долгосрочном сотрудничестве с клиентами. Цифры показывают, что это нам удается.

Анна: И, как я понимаю, именно в рамках своей стратегии вы два года назад запустили кредитную фабрику.

Владимир: Да, использование новых технологий входит в приоритеты нашего Банка.

Приказ о вводе в промышленную эксплуатацию системы «ПрограмБанк.ФронтОфис» подписан 3 августа 2016 года. Уже прошло два года, и можно подводить первые итоги.

Анна: Как принималось решение о предоставлении кредита до запуска в Банке кредитной фабрики?

Владимир: До внедрения «ПрограмБанк.ФронтОфис» работа по кредитным заявкам велась только на основе бумажного документооборота. Принятие решения о кредите занимало примерно три дня.

Традиционно мы больше работали с юридическими лицами, где такие сроки принятия решения допустимы.

Когда была поставлена задача – увеличить присутствие на розничном рынке, сохранив при этом высокое качество кредитного портфеля – это потребовало принципиально сократить срок рассмотрения заявки.

Для ускорения рассмотрения заявок без увеличения уровня кредитного риска, было принято решение создать кредитную фабрику на современной технологической платформе.

Анна: *На момент принятия решения в Банке была общая картина, как должна работать кредитная фабрика?*

Владимир: У нас было общее представление о желаемом решении. Кредитная фабрика – это такая организация продажи кредитов и рассмотрения заявок, где все сотрудники банка, связанные с кредитным процессом, работают в общей информационной системе, а, значит, и в единой логике. В нашем случае это: кредитные менеджеры, служба безопасности, андеррайтеры, специалисты по работе с залогами, юристы, члены электронного кредитного комитета и линейный менеджмент.

При этом надо было объединить не только разные подразделения, но и разные точки работы Банка. У Банка ББР офисы в 6 регионах – Москве, Санкт-Петербурге, Нижегородской области, Приморском крае, Красноярске и Краснодарском крае.

При этом часть функций по проверке безопасности и андеррайтингу выполняется только в головном офисе. Поэтому специалисты филиалов и головного офиса тоже должны работать в рамках единого бизнес-процесса. Система «ПрограмБанк.ФронтОфис» соответствовала нашим пожеланиям, это была одна из причин выбора именно решения «ПрограмБанка».

Анна: *Как проходило само внедрение «ПрограмБанк.ФронтОфис»?*

Владимир: В целом внедрение проходило позитивно. Очень порадовала та оперативность, которую показал «ПрограмБанк» и при реализации проекта кредитной фабрики, и при его дальнейшем сопровождении.

Что же касается конкретных технических моментов, то у нас были описаны бизнес-процессы, но в период внедрения, конечно, вносились определенные изменения. Связано это было с тем, что некоторые наши бизнес-процессы были недостаточно формализованы, где-то их недостаточно точно описал «ПрограмБанк», кроме того, они изменились за время внедрения.

Анна: *Решила ли кредитная фабрика те задачи, для которых она создавалась?*

Владимир: Да. Главное, мы уменьшили срок рассмотрения заявки до одного дня. С учетом того, что мы в основном работаем с залоговыми кредитами, это хороший результат. Мы также организовали совместный процесс работы разных подразделений и филиалов, как и планировали. Помимо этого, благодаря единой ИТ-системе, мы перешли к работе по регламентам. Все наши сотрудники работают по единым правилам в одной централизованной системе. Поэтому все организационные, технологические вопросы, если они возникают, решаются в рамках того же решения.

На текущий момент в «ПрограмБанк.ФронтОфис» в единой логике работают больше 200 специалистов из 20 офисов нашего Банка.

Анна: *Как организована оценка клиентов в вашем Банке?*

Владимир: Мы проводим оценку клиентов непосредственно в «ПрограмБанк.ФронтОфис», у нас нет необходимости в отдельном скоринговом решении. Мы используем социально-демографические показатели, оцениваем кредитную историю, проводим все необходимые проверки и т.д.

Все процессы, которые могут быть автоматизированы на стадии оценки клиентов – автоматизированы.

Анна: Как появляются заявки у сотрудников?

Владимир: Как правило, в потоковом режиме – все новые заявки поступают специалистам соответствующих подразделений и разбираются ими в порядке общей очереди с учетом специфических компетенций конкретных сотрудников.

Анна: То есть, руководство подразделений не влияет на распределение задач между специалистами?

Владимир: Руководитель выступает как контролер. В регламентах у нас расписаны сроки обработки заявки на каждом этапе. Если заявка находится на определенном этапе больше предусмотренного времени, то система извещает руководителя.

То есть, теперь менеджмент не должен непрерывно мониторить процесс. Руководство решает оперативные проблемы только по мере их возникновения и может больше заниматься стратегическими вопросами и развитием бизнеса.

Анна: Используете ли вы «ПрограмБанк.ФронтОфис» для решения управленческих или аналитических задач?

Владимир: Для оперативного управления руководство Банка активно использует «ПрограмБанк.ФронтОфис». В системе реализовано большое количество фильтров. С их помощью руководство Банка видит динамику продаж по разным продуктам, а также слабые места при работе с заявками.

А вот стратегический анализ той информации, которая у нас накапливается по заявкам, проходящим через нашу кредитную фабрику, пока только в планах.

Анна: Можно ли сейчас говорить об экономических результатах проекта?

Владимир: Посудите сами – за те два года, которые прошли с внедрения системы, мы увеличили кредитный портфель и уменьшили просроченную задолженность. Таким образом, этот рост получен за счет качественных заемщиков, как и планировал Банк. А это были не самые легкие годы для российской экономики в целом и для банков в частности.

Понятно, что сами по себе технологии не могут обеспечить финансового успеха. У Банка широкая линейка розничных кредитных продуктов с привлекательными тарифами, и при этом, мы делаем и персонифицированные предложения. У нас вы не будете терять время в очередях или в ожидании звонка, мы никогда не отказывались от своих обязательств перед клиентами.

То есть, мы работаем по всем направлениям, но без кредитной фабрики мы вряд ли достигли бы таких результатов. 