

13 октября 2015

# Эффективная работа кредитного отдела банка: инструменты автоматизации

Экспертная статья о том, как правильно автоматизировать кредитный отдел банковской организации, на что обратить особенное внимание в ходе проекта по автоматизации и как обеспечить эффективный контроль работы отдела.

Работа с кредитами — важнейший компонент деятельности любого современного банка, от которого зависит значительная часть итоговой выручки. Специфика деятельности кредитного отдела по работе с физическими и с юридическими лицами подразумевает многоэтапный процесс постоянного взаимодействия с клиентами. Эффективно управлять этим процессом, оптимизируя временные и финансовые затраты, помогут современные средства автоматизации. Но можно ли автоматизировать все процессы кредитного отдела, и главное — нужно ли? Давайте разберемся.

## АВТОМАТИЗАЦИЯ: ГДЕ ВАЖНЕЕ?



Рассмотрим процесс «ручной» работы с кредитной заявкой физического лица, начиная от ее непосредственного поступления заявки в отдел и заканчивая вынесением итогового решения о выдаче или невыдаче кредита.

Оформить заявку на кредит сегодня можно различными способами: заполнить анкету на сайте, прислать заявление через личный кабинет в интернет-банке (что, скорее, относится к уже существующим клиентам), прийти в офис банка лично. Но во всех перечисленных случаях, получив запрос от клиента, необходимо его обработать. В случае отсутствия единого инструмента для автоматизации всего жизненного цикла кредита этот разрозненный процесс, связанный с работой большого количества его участников (андеррайтеры, клиент-менеджеры, сотрудники службы безопасности и т.д.), может стать неуправляемым. Часто согласование может проходить посредством электронной почты, без четкого регламента, а также без понимания, на каком этапе процесс «завис».

Ручная регистрация и обработка всех необходимых данных сотрудниками кредитного отдела повышает риски ошибочного и повторного ввода информации, а также занимает огромное количество времени, что —особенно при работе с физическими лицами — практически недопустимо. Это может привести к нежелательным последствиям для самого банка: снижение клиентской лояльности, уменьшение количества выданных кредитов, отток как потенциальных, так и существующих клиентов.

Автоматизация играет очень важную роль, однако здесь нужно быть очень аккуратными — в случае принятия решений не всегда можно довериться автоматизированному процессу. Приведем простой пример: при работе с



физическими лицами процесс выдачи кредита предполагает определенный набор шагов, который приводит к конкретному результату. Результатом может стать перевод заявки в «черную» зону с отказом в кредите, переход заявки в «белую зону» и подтверждение кредита, или попадание заявки в «серую» зону, своего рода «кредитное чистилище», где требуются дополнительные проверки заявителя.

Допустим, у потенциального кредитуемого в прошлом случилось привлечение к административной ответственности, заявка автоматически отправляется в «черную» зону, как следствие, клиент получает отказ в выдаче кредита. Однако данное наказание могло возникнуть хоть и за нарушение закона, но не столь значительное, чтобы отказать ему в кредите. Например — неоплаченный штраф в ГИБДД. То есть штраф уже давно оплачен, нарушитель полностью осознал свою вину и больше не повторит ошибки. И, скорее всего, данная ситуация не должна повлечь за собой пожизненный отказ в кредитной линии в банке.

Подобных примеров, когда существуют неоднозначные факторы, но при этом нет стопроцентного основания для отказа в кредите, немало, поэтому в данном случае целесообразно производить ручную допроверку. В ситуации с корпоративными клиентами процесс строится иначе. Если речь не идет об индивидуальном предпринимателе или малом бизнесе, где можно минимизировать вовлечение руководителей отделов банка, то клиенту выносится на рассмотрение кредитного комитета. В таком случае практически всегда проводится ручная проверка всех факторов — баланса предприятия, объема выручки, информации по рынку, существующих и возможных судебных процессов и т. д. За проверку каждого фактора отвечают

разные специалисты и в результате собирается кредитный комитет, члены которого выносят свои заключения. Обычно кредитным комитетом формируется масштабный отчет с указанием ряда факторов различной степени значимости, на основании которого уже принимается итоговое решение о выдаче кредита или отказе.

Как и при работе с физическими лицами, в корпоративном кредитовании автоматизация процессов играет важную роль — все специалисты, участвующие в процессе обработки кредитных заявок — андеррайтеры, риск-менеджеры, сотрудники службы экономической безопасности и т. д. — получают возможность работать в единой автоматизированной системе, регистрировать и обрабатывать данные в единой базе. Также систематизируется и упрощается работа с огромным массивом кредитных досье корпоративных клиентов, поскольку все данные переводятся в электронный формат с понятной структурой и настроенными правами доступа. Кроме того, разрозненные документы не нужно дополнительно вручную сводить в один, а отчет кредитного комитета формируется автоматически и может быть сразу же предоставлен, например, председателю правления или другому ответственному руководителю в банке.

Таким образом, очевидно, что автоматизация одинаково важна в работе как с физическими, так и с юридическими лицами, однако объем процессов, подлежащих автоматизации, будет существенно различаться.

## **ДОСТИЖЕНИЕ КРІ: ПУТЬ К ЗВЕЗДАМ — НЕ ВСЕГДА ЧЕРЕЗ ТЕРНИИ**

У сотрудников, работающих в кредитных отделах, существуют различные показатели эффективности, которые зависят от конкретной выполняемой бизнес-функции. Например, KPI сотрудников, занимающихся продажами кредитов, чаще всего связаны с количеством выданных новых и повторно взятых кредитов, а для менеджеров по работе со сбором дебиторской задолженности важную роль играет процент невозвращенных или просроченных кредитов. Тем не менее, для всех специалистов одинаково важны и другие критерии, связанные с оперативностью выполняемой работы — сроки выдачи кредита, количество человек в листе ожидания и т.п.

## **ОСТАНОВИМСЯ ПОДРОБНЕЕ НА ВОПРОСЕ ОПТИМИЗАЦИИ РАБОТЫ КОЛЛЕКТОРНОЙ СЛУЖБЫ БАНКА**

Есть два варианта действий сотрудников этого отдела.

**1. Первый вариант** связан с человеческим фактором. Сотрудник — желательно, с хорошими ораторскими способностями — убедительно рассказывает клиенту о возможных последствиях просрочки возврата кредита.

**2. Второй вариант** — создание и рассылка автоматических напоминаний, посредством которых можно вовремя (чаще всего, примерно за два дня до срока внесения платежа и в последующие дни) уведомить клиента о том, что кредит нужно погасить до определенного числа или в определенный срок, указать режим работы и адреса ближайших филиалов банка, приложить подробную инструкцию, как можно погасить кредит через интернет-банк.

Как показывает практика, этот вариант — дополнительный и реально работающий стимул оперативного погашения кредита. Особенно это актуально для крупных городов, когда у клиента банка иногда просто не хватает времени заехать в филиал и внести оплату.

## **ТЕПЕРЬ РАЗБЕРЕМ, КАК С ПОМОЩЬЮ СИСТЕМЫ АВТОМАТИЗАЦИИ ПОВЛИЯТЬ НА УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ КРЕДИТНОГО ОТДЕЛА**

На этот показатель может существенно оказать влияние тот факт, получил ли клиент всю необходимую информацию в понятном и доступном виде.



Будущий клиент приходит в отделение банка, интересуется определенным кредитным тарифом у менеджера, который, в свою очередь, грамотно объясняет все возможные варианты кредитов, сравнивает с альтернативами, уточняет все условия расширения и погашения кредита с процентами или без процентов. Или, например, существующий зарплатный клиент банка получает адресное кредитное предложение с пониженным процентом посредством SMS или в свой личный кабинет в интернет-банке, рассчитанное, исходя из его фактических возможностей (например, размер начисляемой заработной платы, история предыдущих кредитов). Такая схема гарантированно принесет положительный результат для увеличения популярности кредитов банка. Важно помнить, что система автоматизации работы с клиентами позволит формировать эффективный инструмент продвижения того или иного кредитного продукта. Этот продукт можно адресно связать с целевыми группами, для каждой из которых избрать оптимальную стратегию обслуживания. Также исчезает необходимость для клиентов собирать большое количество документов при заявке на кредит.

Существует много информационных баз, из которых сотрудники кредитного отдела могут почерпнуть информацию о заявителе. Клиент, своевременно узнавший о том, что будет избавлен от дополнительного бюрократического процесса, вздохнет с облегчением и с большой долей вероятности заполнит кредитную заявку.

## **ЗНАЧЕНИЕ ИНТЕГРАЦИИ**

Для банка, как любого цельного организма, важна слаженная работа его органов, некая синергия, которая позволит эффективно вести все процессы в отдельности.

## **В ПРОЦЕСС ВЫДАЧИ КРЕДИТОВ В БАНКАХ ВОВЛЕЧЕНЫ НЕСКОЛЬКО КЛЮЧЕВЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ**

- 1.** Прежде всего, это, конечно же, **автоматизированная банковская система (АБС)** — «сердце» любого банка. Вне зависимости от технологической платформы, на которой работает АБС, функции системы всегда одинаковы: она отвечает за всю операционную деятельность банка, денежные операции, в том числе за расчет кредитного календаря, формирование графика платежей, ведение всех счетов клиента, расчет процентов по кредитам.
- 2.** Второй важнейший орган банка, участвующий в реализации кредитных операций — **система фронт-офиса или [CRM-система](#)**, отвечающая непосредственно за работу с клиентами. Для наиболее эффективной работы все коммуникации с заказчиком должны проходить через CRM-систему, база которой консолидирована с другими базами данных, а само CRM-решение интегрировано с АБС и другими информационными системами.

**Взаимодействие с клиентами** — ключевая задача CRM, подразумевающая целый комплекс процессов. Поступление заявки от клиента, ее согласование всеми специалистами кредитного отдела, выдача, сопровождение кредита и

последующая передача соответствующих данных в коллекторский отдел — для всей этой информации единым окном является CRM.

Поэтому следует предварительно позаботиться об ее интеграции с другими информационными системами банка. Иногда некоторые звенья в этом процессе реализуются в отдельных системах, например, скоринг — первый шаг рассмотрения заявки на кредит. Можно либо [внедрить CRM-систему](#), уже содержащую данную функцию, либо интегрировать ее с системой скоринга, используемой банком.

## ЭФФЕКТИВНЫЙ КОНТРОЛЬ РАБОТЫ КРЕДИТНОГО ОТДЕЛА

В современных условиях осуществление контроля за кредитным отделом невозможно без автоматизации оперативной деятельности. Кредитная заявка проходит определенный ряд этапов, эффективно контролировать которые можно только в случае прозрачности всего процесса, четкого понимания каждого конкретного звена цепи. Для руководителя кредитного отдела важны такие факторы, как количество поданных запросов на кредит, итоговое количество зарегистрированных кредитных заявок, сроки пребывания заявок в процессе согласования, количество выданных по заявкам кредитов.

Совокупность этих данных — своего рода система отчетности, **кредитная воронка**. В CRM-системе можно формировать статистическую отчетность, но в то же время, при необходимости других аналитических данных, решение может быть интегрировано с любой системой бизнес-аналитики. Поэтому

система отчетности, реализованная в CRM, полностью покрывает потребности компании для отслеживания KPI.

## **ПРИВЕДЕМ ПРИМЕР ОДНОГО БАНКА, ДЛЯ КОТОРОГО МЫ ВНЕДРИЛИ ИНСТРУМЕНТ ПО АВТОМАТИЗАЦИИ ВЫДАЧИ КРЕДИТОВ**

Банк реализовал стратегию активного развития розничного блока, где особенно важен фактор динамичной и быстрой работы. Поэтому главной целью при автоматизации фронт-офиса было сокращение сроков выдачи кредитов по заявке.

### **ДЛЯ ЭТОГО БЫЛА РАЗРАБОТАНА СЛЕДУЮЩАЯ СХЕМА РАБОТЫ:**

Ежедневно, несколько раз на разных этапах хода обработки заявки формировались отчеты, в которых фиксировалось время «застревания» заявки на каждом этапе. Информация стала основой для принятия серьезных управленческих решений, позволивших значительно ускорить процесс обработки заявок.

Проект по автоматизации кредитного отдела также помогает руководству банка увидеть слабые места в бизнес-процессе. Как и перед внедрением любой информационной системы, до автоматизации необходимо детально прописать ход всех операций, подлежащих автоматизации, и согласовать его

со всеми участниками процесса. При разработке схемы реализации бизнес-процесса имеет смысл привлекать отраслевых экспертов, в том числе и интеграторов, занимающихся автоматизацией банков, которые, в свою очередь, должны иметь собственных отраслевых специалистов.

## КТО СЛЕДУЮЩИЙ?

Говоря об актуальности CRM для других отделений банка, в первую очередь хочется упомянуть еще два операционных блока, первый из которых — **коллекторский отдел**. Для этого отдела принципиальное значение имеет оперативность передачи информации в другие отделы и грамотное планирование многоэтапной работы по взаимодействию с клиентами.

Ручное выполнение операций очень трудоемко, в то время как CRM-система, оперативно формируя выборку по необходимым параметрам, позволяет автоматически распределять комплекс задач среди менеджеров.

Второй блок — **отдел маркетинга**. Для маркетинга банковских услуг важно иметь возможность работы с текущими базами, формируя выборку по различным критериям, в том числе и сложным. По классифицированной базе можно создавать целевые группы клиентов и готовить для них персональные предложения по кредитам, вкладам и т.д. После того, как маркетинговая кампания завершена, CRM-система может помочь проанализировать отклик клиентов в зависимости от типа проведенной активности и реакции клиента.

Для наглядности приведу в пример еще один из наших реализованных проектов – внедрение системы Microsoft Dynamics CRM в ЛОКО-Банке.

## В РАМКАХ ПРОЕКТА:

- были автоматизированы операции по кросс-продажам банковских продуктов существующим розничным клиентам,
- организована работа с маркетинговыми кампаниями,
- отбор клиентов для целевого обращения по заданным параметрам с использованием расширенной функциональности формирования маркетинговых списков,
- реализована возможность автоматического создания персонализированных активностей по работе с физическими лицами (SMS, электронная почта, сообщения в личном кабинете в интернет-банке).

Данные опции позволили сотрудникам отдела маркетинга банка оперативно осуществлять выборку среди клиентов банка по определенным критериям и готовить для них целевые, адресные предложения.

## CRM МОЖЕТ СТАТЬ УДОБНЫМ ИНСТРУМЕНТОМ ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ И ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРОЛЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ

Например, менеджерам по работе с клиентами в системе назначаются задачи, по которым ставятся сроки — если эти сроки не выполняются, то руководителю приходит отчет о невыполненной задаче. Из-за высокого уровня конкуренции в отрасли банкам необходимо обеспечивать

максимально комфортные условия для своих клиентов, подразумевающие оперативное обслуживание, предоставление всей требуемой информации в наиболее удобном и доступном для клиента виде, проведение фокусных маркетинговых кампаний и многое другое.

Без клиента нет дохода.

Именно поэтому многие современные банки обращают серьезное внимание на автоматизацию процессов, нацеленных на работу с клиентом. Красивая и дорогая реклама, показанная по центральному каналу ТВ, превращается в напрасно потраченный бюджет, если после обращения в отделение этого банка клиент «провисел» на телефонной линии 20 минут или столкнулся с огромной толпой разъяренных клиентов в офисе из-за сломанной электронной очереди и постоянно «отваливающейся» CRM-системы.

Лидеры рынка это понимают, поэтому стараются работать в области автоматизации на опережение.

*Материал опубликован в журнале «Банковские технологии», № 7 (234) 2015*