



ГАЗПРОМБАНК

**АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ
УПРАВЛЕНИЯ РОЗНИЧНЫМИ РИСКАМИ И АВТОМАТИЗАЦИИ
ПРОЦЕССОВ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА
В ГАЗПРОМБАНКЕ**

Булычев Алексей Валерьевич
руководитель проекта Центра розничных рисков

НОЯБРЬ 2016

- Розничный бизнес в ГПБ: два слова о портфеле
- Кредитный конвейер: автоматизация рассмотрения кредитной заявки 10 лет назад и сегодня
- Управление кредитным портфелем: синергия задач бизнеса и риск-менеджмента.
- Решение регуляторных задач: как построить процессы ВПОДК и встроить систему лимитов в бизнес-процессы



ГПБ имеет 4-й по объему портфель кредитов ФЛ ~ 305 млрд. руб.

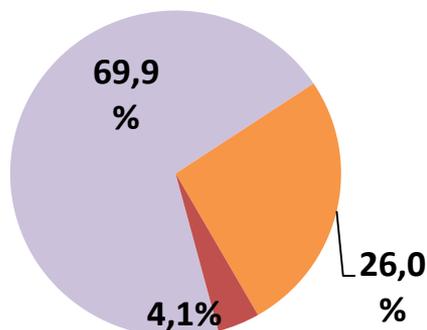
Планы на 2017 год:

- Увеличить объем портфеля
- Увеличить доходность портфеля физлиц за счет увеличения доли высокомаржинальных кредитов
- Повысить операционную эффективность

Оправданы ли такие планы в период экономического спада?

Ответ зависит от правильной оценки текущего состояния бизнеса и потенциала для его роста.

Структура портфеля:



■ Ипотека ■ Потребительские ■ Прочие

Риск портфеля:

Ставка резерва МСФО, %	Потребительские кредиты	3,7%
	Ипотека	2,0%

Проблема: мы работаем на in-house IT-решениях, потенциал развития которых исчерпан.

Можно выделить три основных направления работы:

» **Модернизация ИТ**

- » Анализ кредитной заявки и создание конвейера (IBM BPM)
- » Система предотвращения анкетного мошенничества (выбор подрядчика)
- » Система верификация стоимости залогов и выявления мошенничества по залогам (внешняя разработка)
- » Система принятия решения (IBM ODM)
- » В перспективе - замена АБС

» **Внутренние источники информации**

- » Создание витрины ACRM / Cross-Sale / Поведенческого скоринга
- » Внедрение розничного MDM / CIF и создание единого профиля клиента

» **Внешние источники информации**

- » Межбанковские системы предотвращения анкетного мошенничества (НБКИ, Equifax)
- » Развитие использования триггеров БКИ
- » ЕФРСБ
- » СПАРК (в т.ч. автоматический анализ с использованием шлюза)
- » Данные гос. органов (СМЭВ, ПФР)
- » Данные операторов сотовой связи
- » Big Data (соц. сети, мобильные устройства, трафик и т.п.)
- » Другие информационные провайдеры (Casebook)

Цели проекта:

- снижение срока обработки кредитных заявок
- сокращение доли заявок, требующих ручного рассмотрения
- снижение себестоимости процесса принятия решения по заявкам
- повышения качества управления процессом и снижение ТТМ

Вызовы проекта:

- сжатые сроки (выход на UAT в конце 2016 года)
- частично децентрализованные ИТ-системы
- частично децентрализованные бизнес-процессы
- параллельно идущие процессы реорганизации

Входные данные:

- куплен стек продуктов IBM (IBM BPM, IBM ODM и т.п.)
- в ИТ проводятся эксперименты с Open Source решениями



С учетом сроков и возможных рисков выбран вариант использования стека IBM и реализация проекта силами интегратора. Дорого? Возможно. Но крупная организация может нести бОльшие издержки – фиксированные расходы не являются препятствием.



Вспомним, как устроен типовой «конвейер»:



Казалось бы, ничего нового. Более или менее похожую схему реализовали все розничные банки. Но «дьявол кроется в деталях».

- Внутренние факторы:
 - ✓ В 2016 году нам доступно гораздо больше источников данных
 - ✓ Используются на практике модели класса machine learning
- А также внешние факторы:
 - ✓ Мошенники стали изобретательнее
 - ✓ Клиенты стали требовательнее и хотят индивидуальные предложения
 - ✓ Конкуренция выше: у розничных банков Time To Yes в автоматическом режиме составляет секунды, активно развиваются небанковские сервисы
 - ✓ И последнее по порядку но не по значимости: новый регуляторный климат (353-ФЗ, 230-ФЗ, 3624-У)

Важная часть online-анализа – выявление различных видов мошенничества. Как правило для этого используются отдельные ИТ-решения. В ГПБ их даже два.

Так примерно работает Fraud Prevention



А это – наши основные инструменты:

Аналитические модели
Фрод-правила
Данные из внешних источников
Анализ инцидентов
Анализ соц. связей

» **Проект «Предотвращение мошенничества на этапе обработки заявки»**

- » Централизация и автоматизация процессов предотвращения мошенничества заявителей
- » Снижение себестоимости процесса анализа заявки
- » Снижение потерь Банка от мошеннических действий (в частности «soft fraud»)
- » Развитие инструментов мониторинга внутреннего мошенничества

» **Проект «Верификация стоимости залогов и выявление мошенничества по залогам»**

- » Снижение времени на проведение верификации стоимости/андеррайтинг предмета залога
- » Снижение потерь Банка при обращении взыскания на предмет залога
- » Мониторинг строящихся объектов (первичный рынок)
- » Проведение массовой оценки залогового обеспечения (портфельная оценка жилой недвижимости)
- » Снижение риска мошенничества, связанного с манипуляциями ценами предметов залога, за счет создания централизованного онлайн контроля



Достаточно ли автоматизировать рассмотрение заявки? Нет, не в 2016 году.
Позвольте напомнить, как устроен наш бизнес.



Как это видим мы: много процессов – одна система принятия решения.

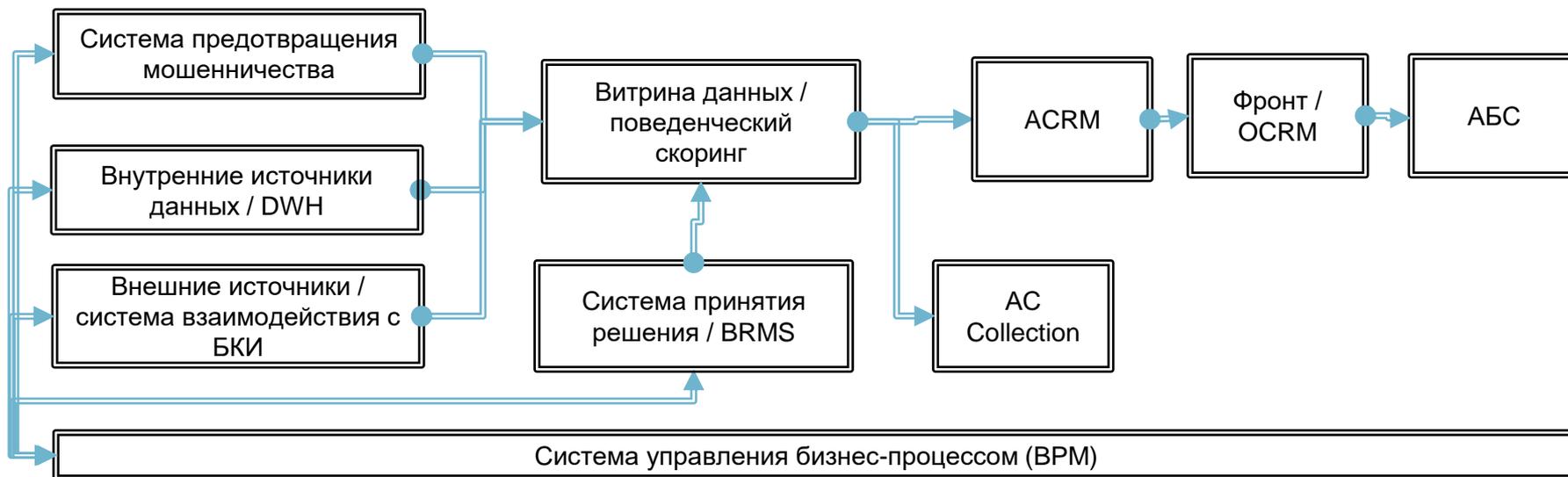


Эта система становится логическим ядром как конвейера так и системы мониторинга. Ее основное назначение – настройка бизнес-правил и расчет аналитических моделей.

А еще, вспомним, у нас есть ВПОДК, IFRS-9 и вообще другой регуляторный климат. ИТ, риск-менеджмент, бизнес, финансы – вовлечены все. Нужна синергия.



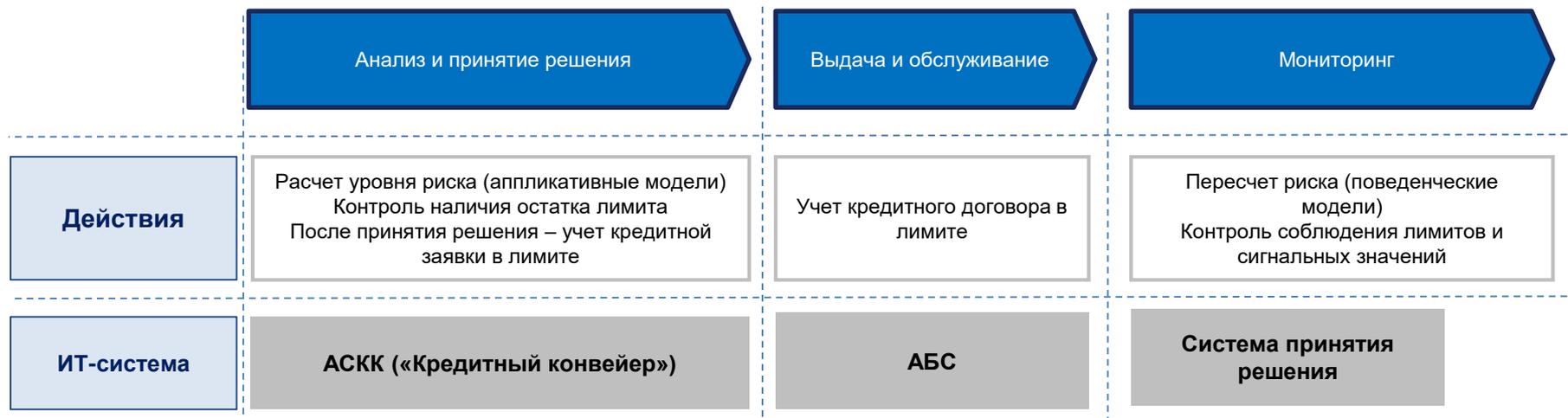
А примерно так выглядит автоматизация Customer Management



- » **Цели бизнеса**
 - » Снижение издержек
 - » Удержание клиентов
 - » Нарастивание объемов засчет кросс-продаж «хорошим клиентам»
 - » Управление доходностью
- » **Цели риск-менеджмента**
 - » Контроль риска в момент формирования кредитного предложения
 - » Управление револьверными продуктами
 - » Повышение эффективности взыскания
- » **Синергия**
 - » Расчеты используются при реализации IFRS-9 и 3624У



Есть еще один аспект, который требует автоматизации. Банк России требует от кредитных организаций установления системы лимитов. Как это связано с предыдущим проектом? Небольшая иллюстрация ниже.



Если мы автоматизировали рассмотрение заявки и процессы мониторинга договора / кросс-продаж, то автоматизировать лимитирование очень просто.
Или не очень, если учесть, что наши системы децентрализованы и параллельно идут доработки КХД. Но это другая история.



ГАЗПРОМБАНК

Спасибо за внимание!