

Роман Божьев (ОКБ): Рано или поздно банки начнут кредитовать на сторонних площадках

МСБ сейчас — как новые «физики» в ситуации, когда ЦБ РФ вводит все более жесткие ограничения в кредитовании граждан. Но многие банки отсеивают перспективных бизнес-клиентов, применяя однофакторные модели. Идеями, как сформировать качественный кредитный портфель малых и микропредприятий, с «Б.О» поделился Роман Божьев, директор направления аналитических сервисов для МСБ Объединенного кредитного бюро (ОКБ)

Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

— Роман, из ваших выступлений складывается впечатление, что подходы к оценке клиентов МСБ на рынке эволюционируют крайне медленно. Они по-прежнему немодельные и строятся на выявлении рисков конкретного клиента или ситуация меняется?

— Сложно дать однозначный ответ.

С одной стороны, подходы к оценке малого бизнеса эволюционируют, и довольно быстро. Все больше банков строят процесс принятия решений, опираясь не на экспертные суждения и не на финансовый анализ, проведенный кредитными экспертами, а на модели оценки риска и модели оценки финансовых показателей (выручки, прибыли, которые в конечном счете позволяют рассчитать лимит кредитования).

С другой стороны, модельные подходы внедрены главным образом крупными банками, которые имеют достаточный набор данных для построения моделей и команду аналитиков/дата-сайентистов, умеющих разрабатывать эффективные и стабильные модели. Банки «второго эшелона» делают первые шаги к внедрению модельного подхода, и пока у них сохраняются классические подходы (основанные на экспертных заключениях и методике ЕБРР, т.е. на финансовом

анализе). Очевидно, что модельный подход дает много конкурентных преимуществ. Во-первых, более удобный процесс для клиента за счет быстрого принятия решения и меньшего пакета документов, требуемых для подачи анкеты. Во-вторых, повышается доходность сделки. За счет автоматизации процесса удается сильно снизить стоимость рассмотрения заявки. В-третьих, минимизируется фактор человеческих ошибок.

Поэтому кредитные процедуры продолжают свою эволюцию, модельный подход будут внедрять и банки, и другие компании, оказывающие финансовые услуги для бизнеса (лизинг, факторинг, выдача гарантий).

Использование набора однофакторных моделей до применения многофакторной модели, на мой взгляд, весьма странно и нерационально

— В 2021 году вы приводили статистику, что банки теряют около 15% качественных клиентов, прогоняя их через риск-факторы, не имеющие отношения к безопасности. Как выглядят данные сейчас, с учетом того, что технологии не стоят на месте?

— Это продолжение предыдущего вопроса. Исследование ОКБ 2021 года касалось ситуации, когда банки, начиная использовать многофакторные модели для оценки риска, сохраняют набор риск-факторов, на соответствие которым проверяют заемщика до расчетов по модели. Риск-факторы можно иначе назвать однофакторной моделью, то есть состоящей из одной переменной.

Использование набора однофакторных моделей до применения многофакторной модели, на мой взгляд, весьма странно и нерационально. Во-первых, потому что «сильный» риск-фактор и так войдет в состав многофакторной модели, и отдельно проверять через



фото: ОКБ

него компанию излишне. Во-вторых, модель дает взвешенную оценку, и если по одному параметру заемщик «плохой», то другие факторы могут уводить оценку в «хорошую» сторону, а в итоге модель пропустит больше клиентов, чем набор риск-факторов.

Касательно доли заявок, отклоненных по риск-факторам: с 2021 года мы не повторяли исследование в силу его большой трудоемкости, но в частных разговорах коллеги из банков называют и 30, и 40% как долю входящего потока, отклоняемого по риск-факторам.

Если признать правдивым результат исследования ОКБ, согласно которому более 95% отказов по риск-факторам не оправданы и не связаны с повышенной вероятностью дефолта, то можно утверждать, что около трети заявок МСБ банки отклоняют по причинам, не имеющим доказанной ценности. Косвенное подтверждение

этой оценки: стандартная причина, по которой банки не могут разработать самостоятельно модель оценки риска, — слишком малое число дефолтов в кредитном портфеле. Это явный признак излишне строгой риск-политики.

Такой подход вредит банкам. Во-первых, уменьшает размер портфеля и прибыль от кредитования малого бизнеса. Во-вторых, не позволяет разработать математические модели и внедрить автоматизированные процедуры оценки риска.

— Есть ли на рынке успешный опыт внедрения новых, проактивных подходов к привлечению клиентов с нужным риск-профилем? Кто выступает драйвером перемен? Как эти практики отражаются на результатах?

— Да, несколько крупных банков уже реализовали подход, при котором организация оценивает все или почти все компании на рынке, затем отбирает те, которым готова сделать предложение, и далее ищет этих клиентов в разных каналах.

Это дает новые конкурентные преимущества. Прежде всего — потрясающий клиентский опыт. В кредитовании есть две основные метрики времени, важные для клиента:

- time to yes (время от подачи заявки до одобрения и формирования условий: ставка, лимит, требования по обеспечению);
- time to money (время от подачи заявки до выдачи ссуды).

При этом time to yes — более важная характеристика, и ее нужно оптимизировать в первую очередь. После получения одобрения клиент более склонен выполнять условия (предоставить дополнительные документы и данные), время до поступления денег на счет менее критично.

В случае проактивного кредитования time to yes фактически равен нулю, клиент получает условия кредитования буквально с первого «касания». Драйвером перемен выступают, как обычно, крупные банки. Не упоминая названий, могу сказать, что в одном из них подобный подход позволил сформировать сумму одобренных лимитов более чем на 1 трлн рублей, а объем фактических выданных в нем в 2023 году превысит 100 млрд рублей.

Это весьма заметные цифры на рынке кредитования МСБ.

— Как повлиял уход из РФ IT-гигантов на скоринговый сегмент, аналитику и продукты? Ведь Объединенное кредитное бюро тоже разрабатывало продукты в партнерстве с западниками...

— «В моменте» уход IT-гигантов казался, конечно, весьма неприятным. Пришлось понести дополнительные затраты, отодвинуть задачи развития и заняться перedelкой систем и инфраструктуры. Но в перспективе такие работы несут благо.

Поясню на примере продуктов ОКБ для оценки малого бизнеса. Один из наших сервисов — аналитическая песочница (сервис для проведения разнообразной глубокой аналитики силами клиента, но на данных Бюро) — был ранее развернут на облачных серверах MS Azure. В марте 2022 года пришлось срочно создавать собственное корпоративное облако и переносить продукт туда. На несколько месяцев отложились прочие задачи. На пару недель даже пришлось останавливать оказание услуг пользователям.

Но сейчас мы имеем гораздо более гибкую систему, которой управляем на 100%, и можем предоставлять лучший сервис клиентам.

По итогу года работы на своей инфраструктуре мы запустили пакет улучшений, которые на серверах Microsoft были в принципе недоступны из-за ограничений заложенной в Azure логики. Сейчас этих ограничений нет. Мне кажется, что этот вывод с небольшими допущениями можно распространить и на все прочие проекты замены решений от мировых IT-гигантов.

Дополнительно можно сказать, что рискованные платформы (такие, как new business strategy manager от Experian, blaze от Fico или RTDM от SAS) в своей основе имеют довольно древний технологический стек и монолитную инфраструктуру. Это ограничивало возможности кастомизации и делало поддержку очень дорогой. Переход на самописные решения (или на решения российских вендоров) — это переход на гораздо более современный технологический стек, что само по себе решает множество проблем по развитию и поддержке систем и снимает с повестки вопросы производительности.

— Насколько стало дороже или дешевле участникам финансового рынка работать с клиентами сегмента МСБ?

— Я вижу мощный тренд на снижение стоимости привлечения и обслуживания клиентов сегмента МСБ. Несколько лет назад многие банки не выдавали кредиты на небольшие суммы (скажем, до 10 млн рублей). Одна из причин — очень дорогой процесс рассмотрения и одобрения.

По классическому подходу ЕБРР для выдачи ссуды надо собрать массу первичной документации, провести подробный финансовый анализ и вынести его на рассмотрение кредитного комитета. Один кредитный офицер может в месяц рассмотреть несколько заявок, и одна только зарплата эксперта ложится серьезным бременем на стоимость сделки.

Модельный подход позволяет «уходить в низкие чеки», например, во время пандемии (когда действовала массовая и крайне полезная программа поддержки ФОТ-2.0) средний чек падал до 700 тыс. рублей, что совершенно невыгодно при классическом процессе. Запросы микробизнеса обычно лежат в диапазоне нескольких миллионов рублей, поэтому внедрение модельного подхода позволило банкам развернуться лицом к таким клиентам (а это, кстати, 87% общего числа российских компаний).

Суть любого бизнеса — решать проблему клиента наиболее удобным для него способом. Если заемщику в конечном счете удобнее кредитоваться на маркетплейсе, то рано или поздно банки начнут кредитовать на сторонних площадках

— Какие вы видите способы снижения издержек для компаний финансового сектора через передачу части рискованных компетенций на сторону партнера: рекламного агентства, лидогенерирующей площадки и т.п.? Насколько существенной экономии можно добиться?

— Это сложный и многогранный вопрос. Я бы разделил его на две части: передача рискованных компетенций рекламным агентствам и лидогенераторам и кредитование на сторонней площадке (кредитном маркетплейсе).

Первая часть выгодна всем (и поставщикам трафика, и кредиторам), потому что позволяет на ранних стадиях оценить риск заемщика, вероятность выдачи ссуды и фокусироваться только на тех, у кого вероятность кредитования велика.

Банкам передача части рискованных компетенций на сторону партнера по привлечению трафика тоже выгодна, так как позволяет повысить качество потока заявок. А чем лучше качество заявок, тем выше качество кредитного портфеля. Тут можно провести аналогию с фильтром. Чем более чистая вода приходит на вход фильтра, тем лучше будет качество отфильтрованной воды и тем дольше проработает фильтр. Хотя, с другой стороны, слишком качественная фильтрация трафика на этапе «до кредитора» приведет к тому, что кредитор будет накапливать смещенную выборку, и это в будущем ограничит возможности по развитию математических моделей.

Вторая история — кредитование на внешних площадках — более сложна. Вообще, в этом заинтересованы более всего сами заемщики. Возможность кредитоваться на сторонней площадке означает удобный выбор среди нескольких предложений разных кредитов, то есть усиление конкуренции за каждого заемщика, давление на ставки, общее улучшение условий кредитования и потерю банками части рычагов по управлению процессом кредитования. Банки явно будут сопротивляться кредитованию на маркетплейсах.

С другой стороны, суть любого бизнеса — решать проблему клиента наиболее удобным для него способом. Если заемщику

в конечном счете удобнее кредитоваться на маркетплейсе (как нам всем удобнее покупать товары онлайн на «Озоне» или «Вайлд-берриз», нежели идти в специализированные магазины), то рано или поздно банки начнут кредитовать на сторонних площадках. Когда это произойдет и какова будет схема работы кредиторов и кредитных маркетплейсов, я пока не понимаю.

— На мартовском съезде ОЛА (Объединенной лизинговой ассоциации) вы, ориентируясь на банковские модели, отмечали, что рынок МСБ очень однороден. Как это соотносится с масштабной перестройкой бизнеса после февраля 2022 года? Санкционными рисками и серыми схемами для участников ВЭД?

— Говоря об однородности, отмечу: довольно распространена точка зрения, что каждый бизнес уникален и поэтому автоматизировать полностью оценку риска невозможно. Надо, во-первых, уметь учитывать специфику, что возможно только при экспертном рассмотрении, а, во-вторых, брать в расчет, что малый бизнес сильно подвержен макроэкономическим перипетиям, которые оказывают большое влияние на оценку бизнеса.

Я и сам придерживался такой точки зрения до 2017 года, когда начинал заниматься темой рисков МСБ и готовился разрабатывать много отраслевых моделей, учитывающих ту самую специфику.

Оказалось, что специфика если и есть, то несущественная. Проблемы у малого бизнеса примерно одинаковые, начинаются одинаково и прогнозируются одинаково. Поэтому модели оценки риска МСБ — одни из самых стабильных и сильных моделей в моей практике. Набор факторов, характеризующих финансовое положение и вероятность дефолта, со временем не меняется, можно лишь уходить во все большее усложнение и уточнение моделей, не меняя при этом их базу.

Про специфические риски после начала СВО: мой основной интерес сосредоточен в сегментах микро- и малого бизнеса, этих категорий санкционные риски 2022 года коснулись мало. Риски ограничения ВЭД были отыграны в 2015 году по итогу первого пакета санкций и контрсанкций, когда бизнес, заточенный на импорт (а там было много малого бизнеса) фактически был поставлен перед фактом, что больше импортом он заниматься не может (или издержки возрастуткратно).

Это было больно, сильно выросло число дефолтов, банки понесли серьезные потери, многие компании закрылись. По итогам 2022 года и в 2023-м мы видим некоторый рост просрочек и дефолтов по работающему

портфелю (главным образом в микробизнесе), но он плавный и пока не пугает. Я не готов связывать этот рост с внешними факторами, скорее он связан с тем, что банки начинают кредитовать микро- и малый бизнес все более активно, понемногу «распускают» свои рискованные политики и принимают на себя чуть больше кредитного риска.

— 100%-ная автоматизация скоринга для заявок от МСБ — уже реальность? Какие рекомендации можно дать банкам, нацеленным на развитие этого сегмента?

— Да, реальность, причем уже неплохо обкатанная и подтвержденная большим набором статистики.

Можно дать рекомендации бежать в сегмент МСБ, потому что там сохраняется огромный потенциал роста. На сегодня только 8-9% микрокомпаний имеют действующие кредиты. В развитых экономиках закредитованность бизнеса превышает 70%, поэтому в данном сегменте можно расти на порядок.

Кроме того, пока регулятор добавляет все больше ограничений на кредитование «физиков» (контроль полной стоимости кредита, повышенные ставки резервов, макропруденциальные лимиты), в области кредитования МСБ действуют программы поддержки бизнеса и стимулирования кредитования (правда, их так много, что разобраться в них почти невозможно: по подсчетам Корпорации МСП в РФ на начало 2023 года действовало более 13 тыс. программ поддержки бизнеса).

Можно дать рекомендации бежать в сегмент МСБ, потому что там сохраняется огромный потенциал роста. На сегодня только 8-9% микрокомпаний имеют действующие кредиты. В развитых экономиках закредитованность бизнеса превышает 70%, поэтому в данном сегменте можно расти на порядок

— Какие новые подходы к управлению кредитными портфелями МСБ вы фиксируете?

— Часть мы уже обсудили выше — модельный подход и автоматизация процесса (кстати, этот тренд сейчас очень силен в лизинговых компаниях, мы видим большой запрос на внедрение моделей для автоматизации сделок лизинга); применение CRM-подходов для кредитования клиентов «с улицы».

Помимо этого я бы, наверное, выделил тему продажи портфелей. Этот тренд драйвит Корпорация МСП в рамках задачи выравнивания возможностей небольших региональных банков с грандами. Особенность малых банков — небольшой капитал, который через нормативы ЦБ не позволяет держать большой портфель ссуд, а значит, нет мотивации вкладываться в автоматизацию процесса, так как все равно много не выдашь: упрешься в нормативы достаточности капитала. Возможность быстро и просто продавать портфели позволит малым банкам увеличить выдачи и регулярно высвобождать капитал.

Опять же, в США и других странах есть четкое разделение: часть кредиторов фокусируются на выдаче новых ссуд, а часть (крупнейшие) увеличивают портфель через приобретение долга у первичного кредитора. Пока это еще далеко не тренд в РФ, но мы, в ОКБ, ожидаем развития такого подхода в обозримом будущем.