

Глава 2

Разработка скоринговых карт: участники и процесс

Процесс разработки скоринговых карт должен осуществляться при взаимном сотрудничестве работников отдела информационных технологий (ИТ), работников отдела интеллектуального анализа данных и операционного персонала. Это не только позволяет повысить качество скоринговых карт, но и гарантирует соответствие созданных решений направлению коммерческой деятельности, а также способствует обучению и передаче знаний в процессе работы. Разработка скоринговых карт не является «черным ящиком» и не должна рассматриваться как таковая. Опыт показывает, что разработка скоринговых карт в изоляции от смежных подразделений может привести к таким проблемам, как включение в карты характеристик, сбор которых уже не осуществляется; характеристик, сомнительных с правовой точки зрения; а также характеристик, которые трудно собрать на операционном уровне; и, кроме того, в итоге могут получиться стратегии, которые приведут к неожиданным «сюрпризам» или которые невозможно реализовать. Сотрудники привлекаются к разработке скоринговых карт в различном объеме, при этом на разных ключевых стадиях процесса требуются разные сотрудники. Осознав, какие виды ресурсов необходимы для успешной разработки и внедрения скоринговых карт, вы поймете, какие показатели коммерческой и операционной деятельности входят в данный процесс.

Роли в процессе разработки скоринговых карт

Обязательный минимальный набор участников:

Разработчик скоринговых карт

Разработчик скоринговых карт — это сотрудник, который отвечает за проведение статистического анализа в процессе создания скоринговых карт. Такой человек обычно обладает:

- знанием предметной области интеллектуального и статистического анализа данных;
- глубокими знаниями различных баз данных компании;
- глубоким пониманием статистических принципов, в частности, в области прогнозного моделирования;
- опытом реализации и применения моделей риска.

В его обязанности входит обеспечение сбора данных в соответствии со спецификациями, учет всех случайных изменений данных, а также обеспечение статистической достоверности процесса разработки скоринговых карт.

Риск-менеджер по продукту или портфелю / менеджер по оценке кредитного риска

Риск-менеджер отвечает за управление портфелем компании, а также за использование скоринговых карт. Такой сотрудник обычно обладает:

- знанием предметной области разработки и реализации риск-стратегий с использованием баллов;
- глубоким пониманием корпоративных стратегий и процедур в области управления рисками;
- глубоким пониманием профилей риска клиентов компании и претендентов на пользование ее продуктами/услугами;
- хорошим пониманием различных платформ для внедрения системы оценки кредитных рисков и реализации стратегии в компании;

- знанием правовых аспектов применения тех или иных характеристик/процессов принятия решения по кредитным заявкам;
- знанием процессов обработки кредитных заявок и управления взаимоотношениями с клиентами компании.

Данный сотрудник отвечает за то, чтобы в процессе проектирования и внедрения скоринговых карт достаточное внимание уделялось бизнес-аспектам. Кроме того, он играет важную роль при разработке стратегий, при оценке их влияния на клиентов, а также на различные сферы деятельности организации. Риск-менеджеры могут поделиться опытом с разработчиками скоринговых карт, задавая актуальные направления разработки, а также привлекая внимание к наиболее критичным элементам данных. Опытные риск-менеджеры также следят за происходящими на рынке изменениями и в случае необходимости корректируют прогнозируемые показатели эффективности. Скоринговые карты призваны помочь в принятии решений, поэтому способность предвидеть перемены играет здесь ключевую роль.

Менеджер(ы) по продукту

Менеджер по продукту отвечает за управление продукцией компании и обычно обладает:

- знанием предметной области разработки и реализации стратегий сбыта продукции;
- глубокими знаниями типовой клиентской базы и целевых рынков компании;
- знанием направлений развития и сбыта продукции.

Менеджеры по продукту могут поделиться ключевыми знаниями о клиентской базе, оказать помощь при выборе критериев сегментации и характеристик, а также при оценке влияния стратегий. Кроме того, они координируют

разработку новых форм заявок в тех случаях, когда необходимо получить новую информацию о клиентах. Сегментация дает возможность оценить риск для все более специфичных популяций; с этой точки зрения привлечение отдела маркетинга может помочь сегментировать скоринговые карты в соответствии с ожидаемыми целевыми рынками организации. Такой подход дает наилучшие результаты для наиболее ценных сегментов и обеспечивает слаженность действий между отделами маркетинга и управления рисками.

Менеджер(ы) по операционной деятельности

Менеджер по операционной деятельности отвечает за управление работой таких подразделений, как департамент сбора задолженности, отдел по обработке кредитных заявок, отдел оценки и принятия решений по кредитным заявкам (если он не объединен с отделом управления рисками), а также отдел по работе с претензиями. Любая стратегия, разработанная с использованием скоринговых карт, например стратегия изменения уровней отсека, скажется на работе данных отделов. Менеджеры по операционной деятельности напрямую общаются с клиентами и обладают:

- знанием предметной области разработки и реализации корпоративных стратегий и процедур;
- глубоким знанием вопросов, связанных с взаимоотношениями с клиентами.

Менеджеры по операционной деятельности могут привлечь внимание разработчиков скоринговых карт к таким вопросам, как трудности сбора данных и их интерпретации работниками офисов, воздействие различных стратегий на портфель компании, а также к другим аспектам внедрения скоринговых карт и реализации стратегий. Сотрудники отдела оценки и принятия решений по кредитным заявкам, департамента сбора задолженности и отдела по борьбе с мошенничеством

также могут поделиться практическими знаниями факторов, предсказывающих негативное поведение, что очень полезно для выбора характеристик анализа. Наилучшая практика разработки скоринговых карт для оценки риска просрочки платежей — это опрос в ходе проекта сотрудников отдела оценки и принятия решений по кредитным заявкам и департамента сбора задолженности. Им стоит задать такой вопрос: «Какие характеристики “плохих” клиентов вы можете назвать и изменились ли они за последние несколько лет?» Цель опроса — задействовать опыт сотрудников и выяснить подробности, которые невозможно выявить единственно при помощи анализа данных. Анкетные скоринговые карты обычно разрабатываются на основе данных двухлетней давности, поэтому сотрудники департамента сбора задолженности могут определить тенденции и изменения, которые необходимо учитывать в ходе анализа. Кроме того, такой подход дает возможность проверить и оценить опыт сотрудников внутри организации. Таким же образом могут привлекаться и сотрудники отдела оценки и принятия решений по кредитным заявкам (кредитные аналитики). Это особенно полезно для тех разработчиков, которые создают скоринговые карты впервые. В ходе опроса сотрудники смогут поделиться с разработчиками ценным опытом и подсказать характеристики, обладающие общей предсказательной силой.

Руководитель проекта

Руководитель проекта отвечает за общее управление проектом, в том числе за создание плана и установление сроков проекта, согласование процессов разработки и внедрения, а также управление другими ресурсами проекта. Руководитель проекта обычно обладает:

- знанием предметной области управления проектами;
- глубоким пониманием направлений бизнеса компании, для которых выполняется проект.

Менеджеры по информационным технологиям/системам

ИТ-менеджеры отвечают за управление программными и аппаратными продуктами, используемыми в компании. Иногда в их обязанности входит управление корпоративными хранилищами данных. ИТ-менеджеры обычно обладают:

- знанием программных и аппаратных продуктов, используемых в риск-менеджменте и внедрении систем оценки кредитного риска;
- глубоким знанием корпоративных данных и процедур внесения изменений в обработку данных;
- знанием процесса обработки данных, полученных из внешних источников.

ИТ-менеджеры могут привлечь внимание разработчиков скоринговых карт к вопросам, связанным с процессом сбора данных и написанием кода, — в частности, при внедрении новых типов данных, а также к вопросам развертывания программных платформ для применения скоринговых карт и работы с данными. ИТ-менеджеров необходимо информировать о любых изменениях в ходе проекта: только тогда можно быть спокойным, что сроки внедрения будут соблюдены. В частности, необходимо проконсультироваться с ИТ-отделом в тех случаях, когда разработка скоринговых карт ведется с использованием сложных преобразований или расчетов, которые необходимо проводить на программном обеспечении, работающем в режиме реального времени. Сотрудники отдела помогут определить, достаточны ли возможности программного обеспечения для проведения таких расчетов. То же самое касается получения переменных на основе данных кредитного бюро с использованием интерфейсов кредитного бюро и иного программного обеспечения.

Сотрудники отдела управления рисками предприятия / корпоративными рисками (при необходимости)

Отделы управления рисками предприятия отвечают как за финансовые, так и за операционные риски на корпоративном уровне (в отличие от уровня продукта). Кроме того, они также вовлечены в процесс размещения капитала, надзор за функцией риска и хеджирование. Данные сотрудники обычно обладают:

- знанием корпоративных политик в области риск-менеджмента, а также уровней допустимости риска;
- глубоким знанием возможного влияния изменений в оценке и принятии решений по кредитным заявкам на размещение капитала/хеджирование и т. д.;
- глубоким знанием актуарных методов.

К сотрудникам отдела управления рисками предприятия обращаются за консультацией в тех случаях, когда новые стратегии вносят изменения в профиль риска кредитного портфеля. Повышение или понижение уровней риска влияет на размер капитала, который компании необходимо разместить. Если компания идет на значительные дополнительные риски, это может противоречить установленному целевому профилю риска, а также сказаться на кредитном рейтинге самой компании. Сотрудники отдела управления рисками предприятия обеспечивают соответствие всех стратегий рекомендациям в области корпоративных рисков, а также проследят за тем, чтобы уровень капитализации компании удовлетворял ее профилю риска.

Сотрудники юридического отдела

Выдача кредитов в большинстве юрисдикций регулируется законодательными и нормативно-правовыми актами, которые определяют методы оценки кредитоспособности, а также список характеристик, которые не могут использоваться при

такой оценке. Хорошей практикой считается передача списка предложенных критериев сегментации и характеристик скоринговых карт в юридический отдел, чтобы убедиться в том, что они не нарушают действующее законодательство.

Интеллектуальная разработка скоринговых карт

Привлечение всех упомянутых выше ресурсов к проекту разработки и внедрения скоринговых карт помогает задействовать в нем коллективный разум, а также весь объем знаний и опыта, накопленных в организации. Это позволит создать скоринговые карты, лучше отвечающие бизнес-требованиям. Большая часть таких знаний незадокументирована, поэтому единственный эффективный способ использовать их для оценки кредитных рисков — привлекать компетентные ресурсы смежников к самому процессу разработки и внедрения. Это основа интеллектуальной разработки скоринговых карт.

Примечание:

Учитывая то, что в разных компаниях одни и те же функции и обязанности могут называться по-разному, целью приведенного выше описания было показать, участие каких сотрудников обычно требуется для разработки сбалансированной скоринговой карты, которая бы отражала мнения различных заинтересованных сторон внутри компании. Фактический состав участников может различаться.

Разработка и внедрение скоринговых карт: общие сведения

Выбрав необходимых участников процесса создания скоринговой карты, полезно рассмотреть основные этапы процесса ее разработки и внедрения и убедиться в том, что вы четко понимаете задачи, которые связаны с каждым этапом. Ниже приведен список этапов и соответствующих задач. Подробное описание каждого этапа приведено в следующих главах.

Этап 1. Подготовка и планирование

- составление бизнес-плана;
- определение организационных целей и роли скоринговой карты;
- выбор между внутренней и внешней разработкой и определение типа скоринговой карты;
- составление плана проекта;
- определение рисков проекта;
- определение состава участников проектной группы и их обязанностей.

Этап 2. Анализ данных и параметров проекта

- анализ доступности и качества данных;
- сбор данных для определения параметров проекта;
- определение параметров проекта;
- определение показательного периода и «окна выборки»;
- определение категорий поведения (цели);
- исключения;
- сегментация;
- методология;
- пересмотр плана внедрения.

Этап 3. Создание базы данных для разработки модели

- формулирование требований к выборке;
- формирование выборки;
- сбор и построение обучающей выборки;
- поправка на априорные вероятности (факторинг).

Этап 4. Разработка скоринговой карты

- изучение данных;
- определение пропущенных значений и выбросов;

- выявление корреляции;
- анализ исходных характеристик;
- создание предварительной скоринговой карты;
- анализ отклоненных заявок;
- финальный этап создания скоринговых карт;
- определение шкалы скоринговой карты;
- выбор скоринговой карты;
- контроль скоринговой карты.

Этап 5. Управленческие отчеты по скоринговым картам

- таблицы выигрыша (gains tables);
- отчеты по характеристикам.

Этап 6. Внедрение скоринговых карт

- контроль перед внедрением;
- разработка стратегии;
- скоринговые стратегии;
- установка уровней отсечения;
- правила кредитных политик;
- корректировки.

Этап 7. Действия после внедрения

- отчеты для мониторинга эффективности скоринговых карт и кредитного портфеля;
- управленческие отчеты по скоринговым картам;
- отчеты для мониторинга эффективности кредитного портфеля.