

ООО «Корпоративный центр ИКС 5»

№ _____

В Диссертационный совет МГУ.052.1,
созданный на базе ФГБОУ ВО
«Московский государственный
университет имени М.В. Ломоносова»

ОТЗЫВ

на диссертацию на соискание ученой степени

кандидата экономических наук Гасановой Марины Руслановны
на тему: «Разработка комплексной системы планирования финансовых
результатов сегмента корпоративного бизнеса в коммерческом банке» по
специальности 5.2.4. — Финансы

Актуальность темы исследования

Развитие финансового сектора, рост конкуренции со стороны нефинансовых институтов, реализация стресс-сценариев в связи с пандемией и санкционными ограничениями взаимодействия с международными рынками капитала ставят новые вызовы перед менеджментом коммерческих банков по сохранению и развитию клиентской базы, гибкому реагированию на изменения внешней среды, повышению слаженности работы различных подразделений банка.

За последние годы еще более обострилась борьба за корпоративных клиентов между финансовыми организациями и все более важными становятся вопросы, связанные с улучшением банковских продуктов, внедрением эффективной модели ценообразования и клиентоориентированной сервисной модели. Банк должен ставить перед собой цель – подобрать и качественно оказать комплексную услугу, которая

принесет максимальную полезность корпоративному клиенту и удовлетворит его потребности, как хозяйствующего субъекта.

В этих условиях исключительно важно внедрять инструменты глубокой оценки поведения клиентов, выстраивать ценовую политику с учетом чувствительности клиентов к изменению параметров банковских продуктов и рыночной конъюнктуры, а также предусматривать вариативность поведения клиентских подразделений. В связи с этим тема представленной диссертации чрезвычайно актуальна.

Степень достоверности и обоснованности положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации.

Научные положения и практические рекомендации диссертационной работы получены в результате проведенных автором исследований и базируются на трудах отечественных и зарубежных ученых, которые помогли выработать авторский подход к разработке комплексной системы планирования.

Для достижения поставленных целей обосновано применяется релевантный изучаемой проблеме инструментарий, находящийся на стыке экономики, математики и программирования, который позволил получить репрезентативные результаты, обладающие научной новизной и практической значимостью. В диссертации автор развернуто описывает функциональность методов, подходов и инструментов, разработанных и адаптированных для авторской системы планирования: использование механизмов многомерной кластеризации, динамической классификации и машинного обучения для создания паттерна финансового поведения различных групп клиентов, определения оптимальных параметров банковских продуктов, а также для оценки конкурентоспособности банковских продуктов относительно бенчмарка; внедрение оценки

эластичности спроса корпоративного клиента по ставке на различных этапах экономического цикла для определения скорости и величины реакции клиентов на ценовые и качественные изменения характеристик продуктов.

Выводы и результаты, полученные в ходе исследования, подкреплены статистическими данными финансовой отчетности российских банков. Аналитический и математический инструментарий применен корректно. Самостоятельность и компетентность автора диссертационной работы можно оценить достаточно высоко. Диссертационное исследование опирается на достаточно обширную эмпирическую базу. Система планирования строится на данных по 150 тыс. клиентов — 43 % рынка в сегменте выручки среднего корпоративного бизнеса (350 млн — 10 млрд руб.) — в динамике за 7 лет (2016—2022 гг.). Выводы по банковскому рынку в целом сделаны на основе результатов 15 крупнейших российских банков, которые совокупно занимают 94,2 % российского банковского рынка.

Авторская комплексная система планирования апробирована на базе сегмента среднего корпоративного бизнеса, интегрирована в периметр существующей инфраструктуры крупного российского коммерческого банка и доказала свою эффективность на неоднородном с точки зрения макроэкономических условий промежутке 2019—2022 гг., что говорит об успешном прохождении стресс-тестирования в условиях кризиса.

Апробация подтверждает точность авторской комплексной системы планирования и релевантность подобранных инструментов, методов и подходов для решения задач финансового планирования. Высокую степень достоверности результатов исследования подтверждает сравнение результатов банка до и после внедрения авторской системы планирования, а также, для большей репрезентативности оценки, сопоставление

результатов исследуемого банка со средним значением по российскому банковскому рынку в сегменте среднего корпоративного бизнеса.

Проведенный автором анализ показал, что внедрение комплексной системы планирования способствовало существенному повышению эффективности сервисной модели обслуживания клиентов (рост дохода и количества активных групп корпоративных клиентов на клиентского менеджера темпами существенно выше рыночных). Особенно впечатляет рост доходности банковского бизнеса и темпов прироста основных показателей банка после внедрения комплексной системы планирования за счет повышения проникновения банковских продуктов в активную клиентскую базу корпоративных клиентов и внедрения эффективной системы ценообразования.

Все вышесказанное дает основание признать высокую степень значимости и репрезентативности результатов проведенного исследования.

Элементы научной новизны и практическая значимость результатов диссертации.

Диссертант предложила использовать корпоративного клиента в качестве основного драйвера комплексной системы планирования финансовых результатов, что позволило перейти от узкого планирования продуктовых направлений к комплексному учету системных связей с рынком и деятельностью клиентов, выстроить клиентоориентированную сервисную модель обслуживания корпоративных клиентов в банке, а также создать дополнительные стимулы для увеличения кросс-продаж банковских продуктов.

Механизмы системы планирования позволяют выявить потребности и поведенческие паттерны клиентов, что позволяет, определить оптимальные параметры банковских продуктов, сформировать индивидуально

настроенное продуктивное предложение по привлекательной цене и оперативно оказать комплексную услугу. Интеграция в авторские модели методов кластеризации и динамической классификации позволили выделить сегменты корпоративных клиентов по сочетанию определенных характеристик и набору продуктовых параметров и определить потенциал развития клиента в банке.

Автор демонстрирует уверенное владение рассмотренными практическими подходами при интерпретации результатов моделирования. Интересной представляется бизнес интерпретация полученных автором кластеров клиентов: кластер убыточных для банка клиентов (К1) — причины убыточности требуют анализа и в дальнейшем, возможен, отказ от сотрудничества с данным кластером. Кластер низкодоходных клиентов (К2) можно разделить на нижний сегмент (К2.1) с нулевой доходностью и верхний сегмент низкодоходных клиентов (К2.2), тяготеющий к нулевой прибыли. Данные кластеры клиентов необходимо проанализировать с целью нахождения потенциально доходных клиентов и развития их в банке. Следующий среднедоходный кластер (К3) составляет ядро клиентской базы корпоративных клиентов. Кластеры (К3.1) и (К3.2) необходимо развивать, непрерывно мониторить степень их удовлетворенности и выявлять новые потребности для формирования продуктивных предложений и анализировать конкурентоспособность тарифов. При взаимодействии с высокодоходным кластером (К4) в полной мере проявляется индивидуальная работа с клиентом, обсуждаются взаимовыгодные условия обслуживания, реализуются крупные сделки с использованием самых современных банковских технологий. Кластер (К4.2) является наиболее приоритетным с точки зрения доходности, планирование клиентов данного кластера должно происходить индивидуально.

Автор разработал механизм управления оттоком корпоративных клиентов. Механизм с помощью встроенного нейронного модуля осуществляет мониторинг транзакционной активности корпоративного клиента и дает сигнал о появлении признаков оттока с рекомендациями по предельной цене удержания данного клиента, что позволяет сохранить клиента в банке. Интересным подходом с точки зрения перехода к клиентоориентированной модели банковского бизнеса является внедрение индекса потребительской лояльности (NPS) в качестве драйвера оттока в связке с тарифами и бенчмакингом, что позволяет ограничивать драйверы, которые противоречат стратегическим целям развития банка, например, масштабирование бизнеса за счет увеличения тарифов.

Наибольшей практической ценностью для коммерческого банка авторская система обладает как инструмент повышения доходности банковского бизнеса. Возможность аналитического нахождения путей повышения доходности банковского бизнеса является важным функциональным отличием авторской комплексной систем от традиционных систем планирования.

Разработка модели склонности к потреблению банковского продукта на основе принципов машинного обучения позволяет классифицировать клиентов на группы с точки зрения вероятности положительного отклика на продуктивное предложение, тем самым увеличивать кросс-продажи банковских продуктов на текущую базу клиентов.

Внедрение механизма кластеризации по принципу эластичности спроса корпоративного клиента по процентной ставке позволяет присвоить каждому корпоративному клиенту на основании кластера и клиентских параметров величину и скорость изменения процентной ставки

относительно динамики ключевой ставки для реализации принципа эффективного ценообразования.

Интеграция бенчмаркинга позволяет планировать финансовые результаты исходя из контекста бизнес-среды. Анализ показателей бенчмарка, на основе которых произведена оценка эффективности бизнеса, позволил выявить точки роста и сформулировать предложения по увеличению доходности и минимизации рисков. Автором разработаны рекомендации по развитию банковского бизнеса и повышению его эффективности.

Свободное владение автором современными методами анализа разнородных данных с использованием прикладных возможностей языка программирования Python позволило провести анализ клиентской базы, а также выработать подходы для динамического анализа в целях корректировки плановых заданий в течение планового периода. Формулировка алгоритма такого анализа, несомненно, обладает самостоятельной научной ценностью. Экосистемная IT-платформа дает возможность динамического обновления системы планирования для учета изменений внешних и внутренних параметров, позволяет повышать доходность бизнеса за счет эффективного ценообразования, даже в условиях кризиса и нестабильности макроэкономических условий.

Диссертационное исследование Гасановой М.Р. имеет ярко выраженный авторский характер и содержит элементы научной новизны, очевидную теоретическую и практическую значимость. Проработанный и апробированный алгоритм планирования и анализа массива клиентских данных – как количественных, так и качественных, является ценным практическим опытом, как для коммерческих банков, так и любых компаний, работающих с большой, неоднородной клиентской базой.

Ошибки, неточности, спорные положения, замечания по отдельным вопросам и в целом по работе.

Оценивая выполненное Гасановой М.Р. исследование, считаю необходимым высказать следующие замечания и пожелания:

Спорным выглядит тезис о планировании новой активной клиентской базы от штатной численности клиентских менеджеров. Современная теория маркетинга предлагает широкий спектр возможностей развития нелинейной связи между количеством активных клиентов и количеством клиентских менеджеров.

Также, следует отметить, что автором заданы неоправданно узкие рамки предмета исследования – планирование финансового результата только доходных направлений сегмента обслуживания корпоративного бизнеса, что в определенной степени противоречит выработке комплексного подхода к планированию.

Заключение о соответствии диссертации требованиям, установленным Положением о присуждении ученых степеней.

Вместе с тем, указанные замечания не умаляют значимости диссертационного исследования. Диссертация отвечает требованиям, установленным Московским государственным университетом имени М.В. Ломоносова к работам подобного рода. Содержание диссертации соответствует паспорту специальности 5.2.4. — Финансы (по экономическим наукам), а также критериям, определенным пп. 2.1-2.5 Положения о присуждении ученых степеней в Московском государственном университете имени М.В. Ломоносова, а также оформлена, согласно приложениям № 5, 6 Положения о диссертационном совете Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова.

Таким образом, соискатель Гасанова Марина Руслановна заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.4. — Финансы.

кандидат экономических наук,

Руководитель направления финансового планирования и анализа, Проект «Финансовые сервисы», Общество с ограниченной ответственностью «Корпоративный центр X5»

Алборов Азамат Витальевич

Контактные данные:

тел.: +7 (495) 783-51-59 доб. (078) 1299, e-mail: Alborov@list.ru

Специальность, по которой защищена диссертация:

08.00.10 – «Финансы, денежное обращение и кредит» (экономические науки)

Адрес места работы: 109029, г. Москва, ул. Средняя Калитниковская, д. 28, стр 4. Общество с ограниченной ответственностью «Корпоративный центр X5», Проект «Финансовые сервисы»

Подпись Алборов А.В. удостоверяю:

Специалист дирекции
кадрового учёта
Лопатин С.В.