

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

Текущие условия банковского дела в России характеризуются существенным уровнем неопределенности и нестабильности: оправившись от потрясений, связанных с пандемией COVID-19, российский банковский сектор столкнулся с новыми, гораздо более серьезными испытаниями, связанными с геополитической ситуацией и введением международных санкций.

Планировать в кризисных условиях довольно сложно, тем не менее, система планирования необходима в условиях кризиса, поскольку процесс планирования позволяет описать желаемые перспективы и выбрать оптимальный вариант из существующих альтернативных возможностей, способствует координации системы на различных уровнях, формирует базу для контроля и мотивации сотрудников, позволяет раскрыть внутренние резервы роста и эффективности деятельности коммерческого банка, а также способствует повышению готовности банка к изменениям рыночной конъюнктуры.

Даже в кризисной ситуации банк должен оставаться «динамически стабильным», то есть стратегические цели, миссия и долгосрочные приоритеты должны оставаться неизменными, в то время как оперативные планы должны полностью соответствовать реалиям текущей ситуации. Коммерческие банки должны постоянно разрабатывать и внедрять новые механизмы, стандарты, эффективные процедуры по управлению и оценке рисков.

Проблеме финансового планирования посвящено значительное число опубликованных работ, тем не менее, автор в своем исследовании разработала концептуально новый подход к построению комплексной системы планирования, а также предлагает конкретные рекомендации на базе результатов разработанной системы.

Вышесказанное предопределяет актуальность проведенного Гасановой М.Р. исследования. Тема работы, ее цели и задачи отличаются научной и практической значимостью.

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

Диссертация Гасановой М.Р. позволяет углубить научные представления о методах планирования и оценки панельных данных посредством сочетания макро- и микроэкономического анализа с использованием междисциплинарных методов. Основные положения, выводы и рекомендации, сформулированные соискателем в диссертации, научно обоснованы и аргументированы.

Научные положения и практические рекомендации диссертационной работы, полученные в результате проведенных автором исследований, базируются на трудах отечественных и зарубежных ученых в областях автоматизированных методов моделирования, математических и эконометрических методов прогнозирования, кластеризации и динамической классификации, информационных и цифровых технологий в банковской сфере, принципов искусственного интеллекта и машинного обучения, антикризисного управления и стратегического планирования российских коммерческих банков.

Авторская комплексная система планирования прошла апробацию и функционирует в крупном российском коммерческом банке. Система прошла стресс-тестирование и доказала свою эффективность в том числе в условиях кризиса.

Основные теоретические и методические положения, практические результаты и выводы диссертационной работы изложены в 5-ти научных работах, которые опубликованы в рецензируемых научных изданиях, в том числе международных.

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

Элементы научной новизны и практическая значимость результатов диссертации.

Диссертационная работа показывает глубокое понимание соискателем изучаемых проблем, высокий уровень теоретической и практической подготовки, владение современными методами научных исследований, в том числе междисциплинарными.

Представленная комплексная система планирования, несомненно, обладает самостоятельной научной ценностью. Автором построена система объектов финансового планирования в коммерческом банке, раскрыты особенности планирования и контроля деятельности коммерческого банка в отношении каждого из элементов этой системы, что позволяет повышать доходность бизнеса, путем установления амбициозных, но достижимых целей.

Основной ценностью авторской комплексной системы является новаторский подход к определению драйверов системы и разработка функциональных алгоритмов, таких как, механизм эффективного ценообразования, механизм управления оттоком, механизм определения точек роста банковского бизнеса и увеличения кросс-продаж.

Подходы к планированию финансовых результатов, используемые в большинстве банков, направлены на аппроксимацию действительности до финансовых моделей, которые прогнозируют финансовый результат с учетом текущего уровня процессов. В своей системе автор подобрала драйверы, соответствующие стратегическим целям банковской организации и обоснованные с точки зрения возможности прямого воздействия на них со стороны банка.

Во-первых, драйвера авторской системы планирования, за счет которых происходит масштабирование бизнеса, нацелены на выполнение стратегической цели и несут ценность для корпоративного клиента – так, например, автором предложен подход планирования новых кредитных выдач от норматива времени обработки кредитной заявки, что позволяет масштабировать бизнес за счет оптимизации времени на обработку сделки, что является стратегическим преимуществом банка и развивает лояльность клиентов.

Во-вторых, автор устанавливает ограничения для драйверов, которые противоречат стратегическим инициативам – так, масштабирование бизнеса за счет увеличения тарифов ограничено индексом потребительской лояльности – при увеличении тарифов выше рынка, произойдет снижение индекса, за счет чего вырастает отток и произойдет снижение финансовых результатов.

Определение корпоративного клиента в качестве основного драйвера планирования финансовых результатов корпоративного сегмента абсолютно обосновано, поскольку способствует построению клиентоориентированной сервисной модели обслуживания, позволяет уйти от узкого планирования продуктовых направлений к комплексному учету системных связей с рынком и деятельностью клиентов, что позволяет повысить доходность бизнеса за счет фокусных предложений дополнительных продуктов и услуг.

Разработанная автором экосистемная IT-платформа, позволяет выстроить качественные потоки финансовой и нефинансовой информации о корпоративном клиенте и оперативно обновлять аналитику по каждому клиенту. Практическим преимуществом данной платформы, помимо всего прочего, является технология экономического обеспечения управленческих решений – авторская система, позволяет комплексно оценивать эффект на банковский бизнес, что позволяет раскрывать все риски и преимущества от внедрения той или иной инициативы, а также эффективно разворачивать пилотные проекты на всю региональную сеть и оценивать эффективность от

внедрения инициатив в конкретном регионе, что крайне ценно для проектных бюджетов банка.

Также, важным свойством авторской системы можно отметить рекуррентность – система позволяет не только рассчитать план от активной клиентской базы, но также может сформировать целевую кластерную структуру нового привлечения, которую необходимо привлечь, чтобы выполнить целевое значение плана. Поскольку модель нелинейная – это важное свойство в случаях стратегически установленных целей по конкретному продукту.

Определенно коммерческим банкам стоит взять на вооружение алгоритмы и механизмы авторской комплексной системы планирования, повышающие функциональность и точность инструментария финансовых подразделений коммерческих банков, а именно: SARIMA-модель для планирования профиля с учетом сезонности; принципы машинного обучения для создания модели склонности к потреблению банковского продукта; планирование кредитного портфеля с учетом графика погашений и функции утилизации кредитного лимита, построенной с использованием AR-модели, и функции досрочного погашения, зависящей от динамики ключевой ставки; применение метода Уорда для кластеризации и динамической классификации для создания паттерна финансового поведения клиента исходя из группы, определенной по сочетанию определенных характеристик и набору продуктовых параметров; использование эластичности спроса по ставке для реализации принципа эффективного ценообразования. Кроме того, автором представлен поэтапный подход эффективного процесса планирования, позволяющий даже в условиях кризиса выработать четкий план действий и извлечь из кризиса дополнительные возможности, точки роста и развития.

Диссертационное исследование имеет ярко выраженный авторский характер и имеет очевидную теоретическую и практическую значимость. Посредством разработанной авторской комплексной системы планирования финансовых результатов систематизированы наработки на всех трех уровнях

планирования (стратегическое, тактическое, финансовое), что позволило связать финансовый план со стратегическими целями банка и свести инвариантность путей достижения финансового плана к конкретному набору мероприятий с учетом параметров внешней среды, а также связать финансовый план с системой мотивации.

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

Несмотря на высокую теоретическую и практическую значимость проведённого исследования, считаю необходимым высказать следующее замечание. Авторская система выстраивает омниканальное взаимодействие клиента и банка, однако во многих ситуациях клиенту не нужны множество каналов, пусть даже бесшовно связанных между собой. Корпоративному клиенту необходим оптимальный способ взаимодействия, поэтому рациональным считаю переход именно к оптиканальной парадигме, а выбор оптимального канала для каждого клиента посредством анализа больших данных и решений в области искусственного интеллекта можно считать возможной перспективой дальнейшей разработки комплексной системы планирования финансовых результатов.

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

Вместе с тем, указанное замечание не умаляет 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.

Директор отдела бизнес-планирования департамента анализа, координации и продуктового развития ПАО «Банк ВТБ»

Канаева Дарья Сергеевна

5.12.2022г

Контактные данные:

тел.: +7 (495) 739-77-99 доб. 333-162, e-mail: dkanaeva@vtb.ru

Адрес места работы:

123317, г. Москва, Пресненская набережная, д. 10, стр. 1

Публичное акционерное общество «Банк ВТБ», Департамент анализа, координации и продуктового развития, Отдел бизнес-планирования.

Подпись сотрудника ПАО «Банк ВТБ»

Д.С. Канаевой удостоверяю:

2022г