**Заключение диссертационного совета МГУ.052.1**

**по диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук**

Решение диссертационного совета от «21» декабря 2022 г. № 17

О присуждении Гасановой Марине Руслановне, гражданке Российской Федерации, ученой степени кандидата экономических наук.

Диссертация «Разработка комплексной системы планирования финансовых результатов сегмента корпоративного бизнеса в коммерческом банке» по специальности 5.2.4. — Финансы принята к защите диссертационным советом МГУ.052.1 15 ноября 2022 года, протокол № 15.

Соискатель Гасанова Марина Руслановна, 1996 года рождения, в 2018 году окончила бакалавриат экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова по направлению «Экономика». В 2020 году окончила магистратуру экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова по направлению «Финансы и кредит».

Для подготовки диссертации Гасанова Марина Руслановна была прикреплена к кафедре финансов и кредита экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова с «01» ноября 2021 г. по «30» апреля 2022 г.

Соискатель работает в должности руководителя направления финансового планирования и анализа, Управление финансового планирования и анализа среднего бизнеса, АО «Альфа-Банк».

Диссертация выполнена на кафедре финансов и кредита экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова.

Научный руководитель — доктор экономических наук, профессор Суйц Виктор Паулевич, профессор кафедры учета, анализа и аудита экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова.

Официальные оппоненты:

1. Бровкина Наталья Евгеньевна, доктор экономических наук, доцент, ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Департамент банковского дела и финансовых рынков, Финансового факультета, профессор.
2. Дворецкая Алла Евгеньевна, доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», факультет экономических и социальных наук, кафедра экономики и финансов, заведующая кафедрой.
3. Белоусова Вероника Юрьевна, кандидат экономических наук, ФГАОУ ВО НИУ «Высшая школа экономики», Институт статистических исследований и экономики знаний, Центр исследований отраслевых рынков и бизнес-стратегий, Отдел исследований рынков интеллектуальных услуг, ведущий научный сотрудник

 дали положительные отзывы на диссертацию.

Соискатель имеет 5 работ, все по теме диссертации, опубликованных в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных для защиты в диссертационном совете МГУ по специальности 5.2.4. — Финансы:

1. Гасанова М.Р., Суйц В.П. Современные подходы к планированию финансовых результатов корпоративного сегмента в коммерческом банке // Аудит и финансовый анализ. - 2020. - № 3. - С. 78-88 (Импакт-фактор РИНЦ: 0,452). Авторский вклад Гасановой М.Р. в статью 1,04 печатных листа (80%)
2. Гасанова М.Р. Теоретико-методологические подходы к планированию финансовых результатов в коммерческом банке // Инновации и инвестиции. - 2021. - № 6. - С. 102-109 (Импакт-фактор РИНЦ: 0,235)
3. Гасанова М.Р. Разработка подходов к планированию комиссионных доходов в коммерческом банке в корпоративном сегменте // Инновации и инвестиции. - 2021. - № 8. - С. 82-91 (Импакт-фактор РИНЦ: 0,235)
4. Гасанова М.Р. Становление подходов к построению финансовой модели для целей планирования кредитного бизнеса в коммерческом банке в корпоративном сегменте // Вопросы истории. - 2021. - № 8(2). - С. 113-129 (Импакт-фактор WoS H- INDEX: 5)
5. Гасанова М.Р. Подход к построению финансовой модели для целей планирования ресурсных продуктов корпоративного сегмента в коммерческом банке // Финансы и кредит. - 2022. - № 5. - С. 1078–1106 (Импакт-фактор в РИНЦ: 0,607)

Общий объем публикаций – 5,15 п.л., в том числе, в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных для защиты в диссертационном совете МГУ по специальности 5.2.4. – Финансы: 5,15 п.л.

На диссертацию и автореферат поступило 6 дополнительных отзывов, все положительные.

Выбор официальных оппонентов обосновывался их компетентностью в банковской сфере, наличием научных разработок и публикаций по проблематике диссертационного исследования и вкладом в развитие данной отрасли науки.

Диссертационный совет отмечает, что представленная диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук является научно-квалификационной работой, в которой на основании выполненных автором исследований содержится решение задач, имеющих значение для развития банковской отрасли. В исследовании Гасановой М.Р. представлены научно обоснованные подходы к разработке комплексной системы планирования финансовых результатов сегмента корпоративного бизнеса в коммерческом банке, которые соответствуют критериям п. 2.1 Положения о присуждении ученых степеней в МГУ имени М.В. Ломоносова

Диссертация представляет собой самостоятельное законченное исследование, обладающее внутренним единством. Положения, выносимые на защиту, содержат новые научные результаты и свидетельствуют о личном вкладе автора в науку:

1. Предложенная соискателем клиентоориентированная сервисная модель обслуживания корпоративных клиентов банка определяет корпоративного клиента в качестве основного фактора комплексной системы планирования. Авторская система анализа характеристик клиентов, оцифрованных с помощью разработанного механизма многомерной кластеризации, динамической классификации и машинного обучения, создает паттерн финансового поведения корпоративного клиента, оценивает его склонность к потреблению банковских продуктов. Разработанная система планирования подбирает персонализированный набор банковских продуктов — формирует комплексную услугу, которая принесет максимальную полезность конкретному корпоративному клиенту, — и на основе полученного продуктового набора формирует финансовый результат банковского бизнеса. Формирование кастомизированного продуктового предложения по всем направлениям финансовой деятельности, персонификация отношений с корпоративным клиентом, высокая скорость и качество обслуживания позволяют увеличить лояльность корпоративных клиентов, снизить ценовую чувствительность и, соответственно, повысить доходность банковского бизнеса.
2. Разработанная соискателем IT-платформа (программное обеспечение и интегрированная архитектура информационных систем) с использованием прикладных возможностей языка программирования Python и языка структурированных запросов SQL для осуществления автоматических расчетов в соответствии с авторскими алгоритмами предоставляет возможность динамического обновления системы планирования результатами, позволяет оперативно обрабатывать большие данные, выстраивать еженедельно обновляемую финансовую и нефинансовую аналитику по каждому корпоративному клиенту (план; актуальный прогноз; потенциал и трек развития для каждого клиента; дополнительные продукты, рекомендуемые на основе модели склонности к потреблению; оптимальные и минимальные ценовые параметры сделок, предельная цена удержания клиента в банке; вероятность оттока; основные риски по клиенту). Формируемый пласт аналитики позволяет клиентскому менеджеру эффективно строить диалог с корпоративным клиентом. Реализуемый в разработанной соискателем IT-платформе принцип скользящего (непрерывного) бюджета позволяет: осуществлять динамическое обновление системы в целях корректировки плановых заданий и рекомендаций по ценообразованию в соответствии с текущей макроэкономической ситуацией; строить сценарии прогнозов для проведения стресс-тестирования параметров банковского бизнеса; оценивать комплексное воздействие от изменения внешних и внутренних параметров на финансовые результаты, а также ускорять процесс принятия управленческих решений. Возможна интеграция авторской системы планирования в мобильное приложение корпоративных клиентов для выстраивания омниканального взаимодействия клиента и банка, а также в CRM-системы клиентских менеджеров для определения системы их мотивации и оперативного информирования об изменении плановых заданий. Включение формируемой аналитики в ALM-системы Казначейства позволяет использовать получаемые прогнозы по портфелям размещения и привлечения, их валютной структуре, структуре срочности и вероятности реализации встроенных опционов банковских продуктов для идентификации возможных банковских рисков (валютных, процентных и риска ликвидности).
3. Разработанный механизм оптимизации времени на принятие решения о выдаче кредита, основанный на нормативах длительности обработки кредитной сделки, обоснован с точки зрения банковского бизнеса, поскольку метрики, направленные на оптимизацию скорости кредитования (время от подачи кредитной заявки до принятия решения о выдаче кредита и время от подачи кредитной заявки до получения денег на расчетный счет), все больше определяют эффективность кредитного направления банковской деятельности и, соответственно, степень удовлетворенности и лояльности к банку корпоративных клиентов. Разработанный дифференцированный подход для планирования комиссионных продуктов в зависимости от принципа их ценообразования позволяет учитывать внешние факторы при планировании и устанавливать наиболее эффективные комиссионные тарифы.
4. Механизм ценообразования, сформулированный автором, на основе чувствительности корпоративного клиента к изменению процентной ставки и оценки unit-экономики клиента позволяет заработать дополнительную прибыль банковскому бизнесу за счет управления клиентскими ставками в периоды волатильности макропараметров. Предложенная методика для определения unit-экономики клиента — инструмента интегральной оценки ценности и предельной цены удержания каждого конкретного корпоративного клиента – позволяет наиболее полно выявить потенциал роста доходности клиента, а также предлагать оптимальные и минимальные параметры сделки на основе совокупной доходности корпоративного клиента, выгодные для банка. Интегральная оценка показывает максимальный размер льготы/премии при текущих оборотах или при условии определенного увеличения оборотов, который банк может предложить для удержания клиента в банке. Кластеризация клиентов по признаку эластичности спроса по клиентской ставке помогает классифицировать клиентов в зависимости от чувствительности к изменению ставки и установить для каждого клиента эластичность (степень изменения) и временной лаг (скорость изменения) клиентской ставки вслед за изменением ключевой. Внедрение показателя NPS (индекс потребительской лояльности) и оценки относительно бенчмарка позволяет проводить репрайсинг тарифов, не допуская повышения тарифов до неконкурентоспособных значений.
5. Разработанный автором механизм управления оттоком корпоративных клиентов основан на использовании метода главных компонент и применении нейросетевых модулей (для построения нейронной сети использована библиотека TensorFlow), которые на основе мониторинга транзакционной активности, движений по счетам корпоративного клиента и индекса потребительской лояльности дают сигнал о появлении признаков оттока. Посредством интеграции в CRM авторская система планирования сообщает клиентскому менеджеру о появлении признаков оттока у корпоративного клиента и в рамках рекомендаций по предельной цене удержания клиента на основе unit-экономики наделяет его полномочиями по реализации действий, направленных на сохранение клиента в банке (клиенту может быть предложен дисконт/надбавка по ставке или льгота по тарифу в рамках рекомендации).
6. Разработанная автором модель склонности к потреблению банковских продуктов на основе принципов машинного обучения (а именно композиционного метаалгоритма градиентного бустинга, реализованного в Python с помощью модели CatBoostClassifier из библиотеки CatBoost) позволяет сформировать персонифицированное предложение дополнительных банковских продуктов и услуг, которые действительно нужны клиенту, что повышает кросс-продажи, лояльность клиентов к банку и, соответственно, доходность банковского бизнеса. Предложенный автором принцип кластеризации по остаточному потенциалу клиента (по выручке и текущей доходности клиента в банке) показывает потенциальный объем оборотов клиента, который возможно перевести из других банков при формировании ценного продуктового предложения.

Теоретическая значимость диссертационной работы состоит в анализе, систематизации накопленных знаний в области планирования финансовых результатов сегмента корпоративного бизнеса в коммерческом банке. Теоретическая значимость исследования обоснована тем, что применительно к проблематике диссертации эффективно использован комплекс современных методов экономико-статистического и количественного анализа, обеспечивающий комплексную оценку корпоративных клиентов, позволяет реализовывать дифференцированный подход к предложению банковских продуктов.

Практическая значимость исследования заключается в обосновании применения клиентоориентированной сервисной модели обслуживания корпоративных клиентов банка, а также разработке предложений по управления оттоком корпоративных клиентов на основе инструмента интегральной оценки ценности и предельной цены удержания каждого конкретного корпоративного клиента (unit-экономики клиента).

На заседании 21 декабря 2022 года диссертационный совет принял решение присудить Гасановой Марине Руслановне ученую степень кандидата экономических наук.

При проведении тайного голосования диссертационный совет в количестве 13 человек, из них 7 докторов наук по специальности рассматриваемой диссертации 5.2.4. — Финансы, участвовавших в заседании, из 17 человек, входящих в состав совета, проголосовали: за - 12, против - 1, недействительных бюллетеней - 0.

Председатель

диссертационного совета МГУ.052.1 С.К. Дубинин

д.э.н., доцент

Ученый секретарь

диссертационного совета МГУ.052.1 М.С. Толстель

к.э.н., доцент

«21» декабря 2022 г.