

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

Рост количества информации в геометрической прогрессии, реализация стресс-сценариев, связанных с пандемией и санкционными ограничениями российской экономики, рост конкуренции за клиента — текущие реалии предъявляют новые требования к банковской организации по работе с большими массивами данных, использованию различных возможностей, предоставляемых современными ИТ-технологиями, улучшению банковских продуктов, внедрению эффективной модели ценообразования и клиентоориентированной сервисной модели.

Создание комплексной системы планирования для российских банков в условиях экономической нестабильности является весьма своевременным, поскольку позволяет учитывать при планировании долгосрочный стратегические цели, рыночную конъюктуру, перспективные направления развития банковского бизнеса, структурировать действия смежных подразделений банка, а также помогает бизнесу эффективно решать возникшие или прогнозируемые проблемы, исключить ошибочные решения и достичь запланированных целей. Эти обстоятельства определяют актуальность темы диссертации и ее практическую и теоретическую значимость.

Автор формирует собственное видение на разработку системы планирования в коммерческом банке, раскрывает и дополняет теоретические основы изучаемой проблемной области и предлагает конкретные рекомендации на базе

полученных результатов. Полученные выводы и практические рекомендации в области планирования являются обоснованными и могут широко использоваться в практике банков, которые в сложных условиях санкций и экономической нестабильности должны особенно следить и своевременно предотвращать негативные последствия надвигающихся кризисов.

Эмпирические результаты исследования соответствуют логике бизнес-процессов и подтверждаются статистическими данными по российскому банковскому рынку. Диссертант продемонстрировал на высоком уровне способности применения количественных и качественных методов исследования.

Разработанная автором комплексная система планирования успешно функционирует на базе сегмента среднего корпоративного бизнеса в крупном российском коммерческом банке. Апробация системы подтвердила релевантность авторских функциональных механизмов и точность авторской комплексной системы планирования. Высокую степень достоверности результатов исследования подтверждает сравнение результатов банка до и после внедрения авторской системы планирования, а также 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, повышению доходности банковского бизнеса и темпов прироста основных показателей банка после внедрения комплексной системы планирования в том числе в условиях кризиса.

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

Научная новизна авторской комплексной системы планирования заключается в том, что она позволяет не только построить финансовый план, но и решить

широкий пул консалтинговых задач по многим направлениям деятельности коммерческого банка, что является невероятным функционалом для внутрибанковской системы планирования.

В рамках направления IT—консалтинга автором разработана IT—платформа для принятия управленческих решений:

- выстроены качественные потоки данных финансовой и нефинансовой информации о корпоративном клиенте;
- построена реляционная база данных, позволяющая получать, сохранять, обрабатывать и структурировать большие объемы данных с помощью языков SQL и Python, организованы связи данных в таблицах;
- созданы алгоритмы и механизмы, позволившие повысить эффективность бизнес-процессов;
- созданы аналитические отчеты, информационные ресурсы для принятия управленческих решений и поддержки бизнес-процессов на различных уровнях аппарата управления банковской организацией;
- осуществлена интеграция системы планирования в существующие регламентные процедуры и периметр инфраструктуры банка (мобильное приложение корпоративного клиента, CRM—системы клиентских менеджеров, систему мотивации клиентских менеджеров, ALM—системы Казначейства, системы аффилированных компаний) для повышения управляемости, прозрачности деятельности организации за счет создания единой IT—инфраструктуры.

В рамках направления HR—консалтинга автором:

- разработан подход для оптимизации численности сотрудников в соответствии с потенциалом рынка региона.

Разработанный авторский метод планирования новой активной клиентской базы от штатной численности дает понимание о необходимом увеличении или оптимизации штатной численности по каждому региону, сравнивая текущие и

эталонные показатели количества и эффективности менеджеров с бенчмарком и потенциалом рынка.

Кроме того, автор в рамках процесса планирования осуществляет консалтинговую оценку эффективности сервисной модели относительно бенчмарка.

- создана система ускоренного онбординга сотрудников. Экосистемная IT—платформа, содержащая готовый пласт аналитики по каждому корпоративному клиенту, позволяет более эффективно строить диалог с клиентом и быстрее выходить клиентскому менеджеру на нужный уровень производительности;
- встроены клиентоориентированные ценности банковской организации сотрудникам на всех уровнях.

Определение корпоративного клиента в качестве основного драйвера авторской комплексной системы планирования позволило взаимоувязать все стороны банковской деятельности с помощью финансовых показателей и посредством мотивации и системы вознаграждений выстроить клиенториентированную сервисную модель обслуживания.

- построена прозрачная система мотивации.

Наличие однозначной связки «клиент — менеджер» и интеграция системы планирования в CRM-систему клиентских менеджеров позволяет прозрачно довести нормативы, плановые показатели, оценить эффективность работы менеджера в соответствии с прогнозным треком развития клиентов, определить процент выполнения плана.

- сформирован аналитически обоснованный авторский подход к установлению норматива по привлечению новых корпоративных клиентов.

Норматив формируется на основе анализа остаточного потенциала региона (доля рынка региона, которая еще не обслуживается в банке «АВС», плюс темп создания новых юридических лиц в регионе); потенциала сервисной модели

клиентской команды (количество активных групп на клиентского менеджера и сотрудника сопровождения); инициатив бизнеса; а также сезонности привлечения и онбординга новых клиентских менеджеров согласно кривой обучения.

В рамках стратегического консалтинга авторская комплексная система планирования осуществляет:

- анализ тенденций, поиск возможностей и идентификацию угроз;
- разработку комплексного плана мероприятий по достижению плановых целей;
- внедрение систем стратегического управления путем оценки потенциала и емкости рынка. Внедрена оценка бенчмарка, которая позволяет планировать 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 содержательные практические рекомендации по развитию повышению эффективности и доходности исследуемого банка «АВС».
- поиск точек роста и конкурентных преимуществ.

Разработанный механизм определения точек роста банковского бизнеса определить потенциал роста доходности корпоративного клиента, модель 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.

В рамках направления Digital—консалтинга интеграция системы планирования в периметр систем банковского управления позволяет создать несколько точек соприкосновения с корпоративным клиентом, что делает банковский бизнес более устойчивым и прибыльным.

В рамках организационного консалтинга авторская комплексная система позволила выстроить систему управления, которая предполагает распределение полномочий и зон ответственности сотрудников, материальных стимулов, построение системы бизнес-процессов, оптимальной системы информационного обмена и анализа деятельности.

В рамках финансово-экономического консалтинга осуществляется анализ на предмет экономической обоснованности и эффективности направлений, процессов, продуктов и услуг.

Авторская система планирования обладает широким спектром функциональных особенностей, выходящих за рамки традиционного инструментария финансово-плановых моделей. Компании тратят огромные средства на разовое исследование консалтинговых агентств, которые анализируют бизнес и определяют точки роста. Создание консалтингового, регулярно обновляемого механизма внутри организации является невероятно ценным источником аналитики для принятия управленческих решений, особенно, с учетом ухода международных консалтинговых агентств с российского рынка, а также ухода консалтингового проекта «Finalta» по анализу бенчмарка банковского рынка.

Оценивая выполненное Гасановой М.Р. исследование, считаю необходимым высказать следующее замечание. Несмотря на практическое подтверждение эффективности и точности системы, спорным является подход к планированию новых кредитных выдач от штатной численности кредитных аналитиков и нормативного времени на обработку кредитной сделки, поскольку такая взаимосвязь предполагает возможность роста кредитного портфеля за счет роста штатной численности кредитных аналитиков.

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.

Руководитель технологии
Консультирование»
Хворостян Ирина Васильевна

директор ООО «Кэпт Налоги и

19.12.2022

Контактные данные:

тел.: +7 (981) 897-28-08, e-mail: IKhvorostyan@kept.ru

Адрес места работы:

123112, г. Москва, наб. Пресненская, д. 10, блок «С», этаж 31, ООО «Кэпт Налоги и Консультирование»