

ОТЗЫВ официального оппонента
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

Современный этап экономического развития России определяется нахождением ее в стадии структурной трансформации экономики. Это связано со специфическими условиями функционирования, связанными с пандемическими волнами, введением международных санкций и контрсанкционных мер, ограничивающих мобильность капитала, повышением рисков по определенным видам операций, геополитической переориентацией бизнес-процессов, проведением умеренно жесткой валютной и денежно-кредитной политики регулятора.

Финансовые институты и, в первую очередь, кредитные учреждения в наибольшей степени подвержены влиянию рисков, усиление которых в настоящее время оказывает существенное негативное воздействие на доходность и устойчивость банков, а следовательно, устойчивость всей банковской системы. Субъекты банковского сектора Российской Федерации адаптируются к новым реалиям в режиме реального времени и применяют меры по преодолению негативных тенденций в национальной экономике для минимизации рисков, обострившихся на фоне сложившейся ситуации и снижения общей экономической активности.

В этом контексте следует отметить, что диссертационное исследование посвящено актуальной теме. Эффективное планирование в наибольшей степени необходимо именно в условиях нестабильной экономики, поскольку это позволяет определить оптимальные направления развития банковского бизнеса, описать желаемые перспективы и риски; способствует координации действий и повышению готовности банка к изменениям рыночной

конъюнктуры и кризисным явлениям. Комплексный подход к планированию показателей важнейшего сегмента банковской деятельности – корпоративного – приобретает особое значение в силу высокой значимости этой ниши для конечных финансовых результатов деятельности банков и их финансовой устойчивости. Автор показывает актуальность сосредоточения на планировании финансовых результатов корпоративных дивизионов как условия гибкого функционирования банков в различных сценариях, включая стресс-сценарии. Таким образом, актуальность темы исследования следует признать неоспоримой.

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

Гасанова М. Р. в качестве теоретической основы диссертационного исследования опирается на достижения современной российской и зарубежной литературы в области финансового планирования. Ею активно использован значительный информационный массив на основе изучения множества научно-теоретических источников. На основе их анализа автор выработала собственный подход к построению комплексной системы планирования, подкрепленный эконометрическими расчетами.

Диссертационная работа демонстрирует уверенное владение диссертантом методами эконометрического моделирования временных рядов и глубоким содержательным пониманием исследуемых процессов.

Авторская комплексная система планирования функционирует в крупном российском коммерческом банке и прошла апробацию и стресс-тестирование в условиях кризиса на базе сегмента среднего корпоративного бизнеса на неоднородном с точки зрения макроэкономических условий промежутке 2019–2022 гг.

Апробация показала, что механизмы, встроенные в систему планирования, помогают достигать амбициозных целей и увеличивать доходность банковского бизнеса, что подтверждается сравнением результатов банка до и после внедрения авторской системы планирования, а также сопоставлением результатов исследуемого банка со средним значением по

российскому банковскому рынку в сегменте среднего корпоративного бизнеса.

Высокая степень достоверности результатов исследования подтверждается репрезентативной эмпирической базой и использованием релевантных методов анализа данных. Результаты и выводы основаны на анализе финансовых и нефинансовых данных по 150 тыс. клиентам в динамике за 7 лет (2016–2022 гг.), что составляет 43% генеральной выборки по исследуемому сегменту среднего корпоративного бизнеса. Выводы по российскому банковскому рынку сделаны на основе МСФО отчетности по 15 крупнейшим российским банкам, которые совокупно занимают 94,2% российского банковского рынка.

Основные теоретические и методические положения, практические результаты и выводы работы апробированы в научной печати. По результатам диссертационного исследования опубликованы 5 печатных работ в журналах, входящих в перечень ведущих рецензируемых научных изданий, рекомендованных ВАК. Это дает основание признать достаточной степень значимости и репрезентативности результатов проведенного соискателем исследования.

Элементы научной новизны и практическая значимость результатов диссертации

Диссертационная работа обладает научной новизной и вносит вклад в приращение научных знаний в области планирования финансовых результатов сегмента корпоративного бизнеса в коммерческом банке.

Процесс планирования, равно как и будущее в целом, всегда сопровождается значительной степенью неопределенности. Новаторство авторской комплексной системы планирования заключается в подходе к процессу планирования как к кризисному, с той точки зрения, что локальные, продуктовые и сервисные кризисы случаются регулярно – важно уметь вовремя идентифицировать риски и извлекать из них дополнительные возможности роста и развития бизнеса. Система представляет собой

динамический феномен, представляющий собой функцию многих переменных, которые взаимосвязаны между собой посредством единого драйвера – корпоративного клиента, благодаря чему система имеет возможность оперативной подстройки под изменения внешних обстоятельств. В этом контексте построенная автором клиентоориентированная сервисная модель обслуживания корпоративных клиентов банка является продуктивной идеей, как с научной, так и с практической точек зрения.

Разработанное автором программное обеспечение, экосистемная IT – платформа, позволила внедрить механизмы глубокой аналитики, осуществлять регулярное обновление прогнозов, автоматизировать технические расчеты и ускорить выполнение операционных задач.

Реализация кризисных сценариев изменила роль годового бюджетного плана. Высокая неопределенность макроэкономических условий делает жесткие плановые ориентиры неактуальными, поэтому предложенная гибкая система планирования, позволяющая оперативно реагировать на реализацию различных факторов риска и принимать ситуационные решения, имеет явную практическую ценность.

Реализованный в авторской комплексной системе планирования метод скользящего бюджета позволяет в условиях кризиса быстро менять целевые показатели, всегда иметь актуальный и достижимый финансовый прогноз, что крайне важно для мотивации баковских сотрудников, поскольку давление недостижимых целей бюджета может снизить эффективность и мотивацию, а также снизить эффективность реакции в быстроменяющихся рыночных условиях.

Стоит отметить практическую функциональность системы, позволяющую учитывать изменения кредитной политики: временное приостановление кредитования определенных отраслей, снижение максимальной суммы/лимита кредитного продукта, изменение продуктовой линейки, изменение регионального охвата кредитования, изменение подходов к ценообразованию. Такой механизм доказал свою эффективность в период специфических условий коронакризиса, когда сложность анализа заемщиков

заклучалась невозможности формировать заключение о качестве заемщика исходя из кредитной истории. В период коронакризиса основной акцент делался на отрасль, в которой работает корпоративный клиент.

Помимо базовых целей бюджетирования авторская комплексная система планирования позволяет эффективно определять точки роста доходности банковского бизнеса, что особенно ценно в кризисный период.

Апробация системы в крупном российском банке даже в условиях кризиса подтверждает 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. Высокую степень достоверности результатов исследования подтверждает сравнение результатов банка со значением по российскому банковскому рынку в среднем.

Авторская система действительно обладает многофункциональностью и также помогает управлять активами и пассивами банка благодаря высокой точности, достижение которой стало возможным благодаря внедрению в систему планирования эконометрических, математических методов и методов прикладного программирования.

Диссертант обосновал интеграцию системы планирования в ALM-системы Казначейства, что позволяет учитывать прогнозы по портфелям размещения и привлечения, их валютной структуре, структуре срочности и реализации встроенных опционов, что позволяет идентифицировать будущие процентные, валютные риски, риски ликвидности и эффективно управлять активами и пассивами коммерческого банка.

Автор в своем исследовании разработал механизм эффективного ценообразования для донастройки инструментария планово-финансовых подразделений коммерческих банков. Хочется отдельно отметить возможность оперативного пересмотра рисков надбавок по всей клиентской базе. Внедрение данного механизма способствует повышению

устойчивости коммерческого банка. Механизм позволяет принимать решение о выдаче кредита исходя из оценки unit-экономики, соотношения «доходность – риск – рентабельность капитала» и степени снижения эластичности спроса по ставке по каждому конкретному клиенту. Система учитывает не только финансовые, но и поведенческие аспекты корпоративных клиентов. Так, автор правильно отмечает, что корпоративный клиент, действительно, в кризис склонен привлечь финансирование сейчас по более высокой ставке, чем согласовывать кредитный лимит в другом банке в течение неопределенного срока.

В целом степень научной новизны и теоретической значимости диссертационного исследования представляется высокой; авторские положения вносят очевидный и доказанный вклад в приращение научных знаний в исследуемой области. Практическую значимость исследования считаем достаточной, что подтверждается успешной апробацией и интеграцией комплексной системы планирования финансовых результатов сегмента среднего корпоративного бизнеса в периметр существующей инфраструктуры крупного российского банка.

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

Положительно оценивая выполненное Гасановой М. Р. исследование, считаю необходимым высказать следующие замечания и пожелания.

1. Диссертационному исследованию присуща некоторая композиционная рыхлость. В различных частях работы с разной степенью детализации повторяются одни и те же положения, тезисы, выводы и рекомендации. Это чрезмерно увеличивает объем работы без особого смысла и необходимости. Так, после каждой главы следуют обширные выводы, которые по определению должны быть лаконичными; но по второй главе они составляют 18 страниц текста, по третьей – 11 страниц. Заключение содержит 34 страницы и, по сути, повторяет уже изложенное и во введении, и в каждой главе, и в выводах по каждой главе. Некоторые параграфы, главы, многие рисунки, таблицы названы слишком подробно. Все это затрудняет целостное

восприятие. Понимая стремление автора показать масштабы проведенного исследования, и в самом деле, содержательного и интересного, тем не менее считаем, что без ущерба работе можно было бы представить ее более компактно.

2. В разделе 3.3. «Стресс-тестирование авторской комплексной системы планирования в условиях кризиса и нестабильности экономической конъюнктуры» на с. 137 диссертации указывается на открывшееся окно возможности для банка – объекта исследования в виде привлечения корпоративной клиентуры после отключения в 2022 г. от системы SWIFT ряда российских банков – конкурентов. Неясно, есть ли количественные оценки масштабов возможного перетока клиентуры и ее конвертации в активную базу, и то, в какой степени и каким образом это повлияет на изменение системы комплексного планирования финансовых результатов корпоративного сегмента. В разделе «Активная клиентская база» (с. 49–50, 171–172) указаны возможные подходы к планированию новой активной клиентской базы от штатной численности клиентских менеджеров банка. Пытался ли автор провести конкретные расчеты на такой основе либо в данной нетипичной ситуации нужны иные методы?

3. Некоторые данные не актуальны: вводные кризисного сценария 2022 г. (требования конвертации 80% валютной выручки, введение комиссии на конвертацию через брокера) либо требуют актуализации (данные о динамике ставки Центрального банка РФ). Однако это замечание не влияет серьезным образом на основные тезисы и доказательства исследователя.

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

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 п. п. 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.

Официальный оппонент:

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и финансов, факультет экономических и социальных наук, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС)

Дворецкая Алла Евгеньевна

Контактные данные:

тел.: +7 (495) 434-35-31, e-mail: fesn@ranepa.ru

Специальность, по которой официальным оппонентом защищена диссертация:
08.00.10 – «Финансы, денежное обращение и кредит» (экономические науки)

Адрес места работы: 119571, г. Москва, проспект Вернадского, д. 82, стр. 1, корпус 5, офис 305. Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС), факультет экономических и социальных наук, заведующий кафедрой экономики и финансов.

Подпись Дворецкой

Декан ФЭСН

А. В. Чичин

07.12.2022