

**Министерство образования и науки Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра финансов и кредита

АВТОРЕФЕРАТ

на выпускную квалификационную работу (магистерскую работу)

по направлению 38.04.01 Экономика

профиль «Финансовое планирование»

студентки 3 курса экономического факультета

Авакян Анжелы Гариковны

Тема работы: «Совершенствование финансового планирования
ПАО «БАНК УРАЛСИБ»

Научный руководитель:

доцент кафедры финансов и кредита, к.э.н., доцент _____ А.Н. Айриева

Зав. кафедрой финансов и кредита, к.э.н., доцент _____ О.С. Балаш

Саратов 2018

Введение

Актуальность исследования. В условиях динамичности внешней среды и макроэкономической нестабильности финансовое планирование коммерческих банков приобретает особое значение. В последнее время особенно остро встали перед руководителями многих коммерческих банков вопросы анализа и планирования деятельности банка в целом и его подразделений, определения себестоимости банковских услуг, оценки эффективности работы отдельных направлений его деятельности.

Особенно актуальным в вопросе совершенствования финансового планирования представляется разработка оптимальных методов и инструментов, способных устранять негативные последствия изменения финансового состояния и финансовых результатов. Следовательно, возникает необходимость совершенствовать анализа и планирование финансового состояния банка за счет расширения исследуемых факторов, разработки новых подходов к их оценке и интерпретации показателей. В связи с этим, важность изучения теоретических основ финансового планирования, повышение его роли в обеспечении финансовой устойчивости банка и обоснование практических рекомендаций по его совершенствованию подчеркивают актуальность выбранной темы исследования.

Степень разработанности проблемы. Особенности финансового планирования и его отдельным аспектам посвящены работы российских ученых М.М. Алексеевой, М.В. Аликаевой, И.Т. Балабанова, И.А. Бланка, В.В. Бочарова, О.Б. Веретенниковой, С.С. Галазовой, В.В. Ковалева, А.М., Г.Н. Куцури, О.Н. Лихачевой, Герчиковой И.Н. и др.

Значительные успехи в развитии финансового управления и финансового анализа имеют известные зарубежные ученые Ван Хорн Дж. К., Моссин Дж., Скоулз М., Уэстон Дж., Фама Ю., Фостер Дж., Хеддервик К., Хелферт Э., Хорнгрен Ч., Гилл Э., Коттер Р., Рид Э., Роуз П. С. и др.

Объектом исследования выступает финансовая деятельность ПАО «БАНК УРАЛСИБ»

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе финансового анализа и планирования ПАО «БАНК УРАЛСИБ».

Целью работы является совершенствование финансового планирования ПАО «БАНК УРАЛСИБ».

Для реализации поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- 1) раскрыть сущность и виды финансового планирования;
- 2) рассмотреть процесс финансового анализа при разработке финансового плана;
- 3) исследовать методы разработки финансового плана;
- 4) рассмотреть организационно-экономическую характеристику ПАО «БАНК УРАЛСИБ»;
- 5) провести финансовый анализ ПАО «БАНК УРАЛСИБ»;
- 6) выявить проблемы финансового планирования в коммерческом банке ПАО "БАНК УРАЛСИБ"
- 7) разработать направления по совершенствованию финансового планирования за счет экономического моделирования финансовых показателей банка;
- 8) предложить гибкий финансовый план по сценариям экономического развития ПАО «БАНК УРАЛСИБ»

Методологической базой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых, разработки и рекомендации специалистов в области финансового планирования, методические указания, положения, официальные отчетные данные ПАО «БАНК УРАЛСИБ», материалы научно-практических конференций и периодической экономической печати, монографические исследования отечественных и зарубежных ученых,

В рамках теоретических исследований и практических разработок, проведенных в работе, применялись как общенаучные методы: метод сбора, обработки и обобщения информации, метод анализа и синтеза, индукции и дедукции, метод сравнения и типологизации; так и специальные: статистические, эконометрические и математические методы, морфологические методы, а также такой метод исследования как наблюдение.

Научная новизна магистерской работы состоит в разработке и научном обосновании теоретико-методологических положений по разработке и реализации финансового планирования банков и развитию методических рекомендаций по его совершенствованию.

Наиболее существенными результатами исследования в данной работе являются следующие положения.

1. Дано уточненное определение финансового планирования как процесса постановки целей и способов их достижения, посредством совершенствования и мобилизации финансовых ресурсов, позволяющих обеспечить системность и комплексность действий, их согласованность и поддержание взаимоотношений с внешним окружением для эффективного функционирования в долгосрочной перспективе.

2. На основе проведённого анализа финансового планирования ПАО «БАНК УРАЛСИБ» автором выявлены существенные проблемы финансового планирования, связанными с последствиями мировых и микроэкономических процессов, нестабильности поступления доходов, проблемы в области организации финансового планирования и др.
3. В качестве рекомендации по совершенствованию финансового планирования ПАО «БАНК УРАЛСИБ» предлагается система мер:
 - системный подход моделирования и оценки финансовой устойчивости ПАО «БАНК УРАЛСИБ», позволяющий оценить текущее состояние банка и его финансового положения в будущем.
 - построена регрессионная модель выданных кредитов, позволяющих выявить влияние на кредитование таких факторов, как время принятия решения, процентная ставка, срок кредита, с помощью которых можно совершенствовать процесс кредитования и влиять на увеличение количества выданных кредитов, и как следствие увеличение процентных и комиссионных доходов.
4. Разработан гибкий финансовый план по пессимистическому, базисному и оптимистическому сценариям экономического развития банка.

Информационной базой магистерской работы послужили законодательные и иные нормативно-правовые акты Российской Федерации, аналитические и статистические материалы исполнительных органов власти, рейтинговых агентств («Эксперт РА»), официальный сайт ПАО «БАНК УРАЛСИБ», а также публикации в научных специализированных изданиях, ресурсы Интернет и др.

Структура выпускной квалификационной магистерской работы включает в себя введение, основную часть, заключение, приложения и список литературы.

Краткое содержание работы

В первой главе – «Теоретико-методологические основы финансового планирования коммерческого банка» рассматривается сущность и виды финансового планирования. Уточняется определение финансового планирования как процесса постановки целей и способов их достижения, посредством совершенствования и мобилизации финансовых ресурсов, позволяющих обеспечить системность и комплексность действий, их согласованность и поддержание взаимоотношений с внешним окружением для эффективного функционирования в долгосрочной перспективе. При этом основой проведения финансового планирования является грамотное проведение финансового анализа.

На основе проведённого исследования видов финансового анализа, представлена типология финансового планирования в зависимости от уровней, объекта и предмета планирования, от времени, а также по обязательности выполнения плановых заданий, по степени детализации плановых решений, централизации плановых функций и т.д.

Процесс финансового анализа является частью общей системы планирования, реализующийся на ее первоначальном этапе и формирующий основу для проведения текущего и оперативного планирования, а также прогнозирования направлений развития банка.

Н.Н. Илышева и С.И. Крылов рассматривают анализ финансовой отчетности как процесс, осуществляемый в четыре взаимосвязанных этапа:

предварительный анализ, углубленный анализ, обобщение результатов анализа и прогнозирование.

В практике финансового планирования существует более 10 методов, позволяющих построить финансовые планы банка. Среди методов финансового планирования наиболее оптимальными и широко используемыми в современной практике, были выделены: метод экономического анализа, нормативный метод, метод многовариантности, расчетно-аналитический, балансовый, оптимизационный, экономико-математический, долевого, денежных потоков.

Данные методы позволяют оценить финансовую деятельность банка, определить динамику финансовых показателей, закономерности, тенденции их изменения, внутренние резервы увеличения финансовых ресурсов, а также перспективы развития.

Широко разработанная методика экономико-математических и расчетно-аналитических методов способствуют нахождению планируемых показателей и факторов, их определяющих. Математическое отображение данных взаимосвязей позволяют с максимальной точностью спрогнозировать финансовые процессы в банке.

Во второй главе, под названием «Анализ финансового планирования ПАО "БАНК УРАЛСИБ"» анализируется планирование финансовых показателей ПАО «БАНК УРАЛСИБ». Основными направлениями деятельности ПАО «БАНК УРАЛСИБ» являются розничный, корпоративный (в том числе МСБ) и инвестиционно-банковский бизнес, от деятельности которых зависят прибыль и финансовое благополучие банка.

При составлении стратегического плана в качестве целевых ориентиров используются такие показатели, как кредитный и

инвестиционный портфель, клиентская база, коэффициент соотношения доходов и расходов.

За исследуемый период убытки банка составили 20 миллиардов рублей, а слабая динамика активов, небольшой объем сформированных резервов и повышение стоимости фондирования, повлекли за собой необходимость принятия решения о досоздании резервов по ссудной задолженности, ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи, и прочим потерям. При этом досоздание резервов подвергло снижению норматива достаточности собственного капитала, что вызвало у банка трудности покрытия убытков за счет собственных средств. Нарушения данного показателя привело к снижению финансовой устойчивости, свидетельствующей о сильной зависимости банка от кредиторов.

Анализ доходов показал, что преобладающей его частью являются процентные доходы, среди которых снизились доходы от средств в кредитных организациях, кредиты клиентам. Вместе с тем, увеличились процентные расходы средств кредитных организаций. Наряду с этим в банке происходит снижение комиссионных доходов от операций с ценными бумагами, а также от агентских вознаграждений.

На протяжении рассматриваемого периода почти все показатели ликвидности выполнялись, а среди обязательных нормативов был нарушен только норматив максимального размера риска на одного заемщика, превысив своё нормативное значение в размере 37,3.

На протяжении трёх лет наблюдалось снижение капиталов и активов, что свидетельствует о недостаточно эффективном использовании материальных ресурсов. При этом в рамках программы финансового оздоровления, в 2016 году коэффициент рентабельности достиг положительного эффекта. В связи с этим, предстоящие планы на 2018-2019

гг. должны учитывать нестабильность данного показателя и делать упор на эффективности использования материальных ресурсов.

В финансовом планировании ПАО «БАНК УРАЛСИБ» были выделены следующие проблемы, которые тесно связаны с проблемами финансового учета: реализуемость планов, оперативность подготовки финансово-аналитической отчетности, оперативность составления планов, а также отсутствие понимание задач всеми сотрудниками.

Важными проблемами финансового планирования является неустойчивость банковского бизнеса и его слабая деловая активность, которая связана с возрастанием конкуренции, а также слабостью нормативной базы расчета издержек и неупорядоченностью функционирования финансового рынка.

В третьей главе –«Основные направления совершенствования финансового планирования ПАО "БАНК УРАЛСИБ"»разрабатываются направления по совершенствованию финансового планирования ПАО «БАНК УРАЛСИБ»

Так, для совершенствования оценки финансовой устойчивости ПАО «БАНК УРАЛСИБ»предлагается системный подход моделирования на основе использования линейной комбинации параметров.

Входящие в состав рассмотренной линейной комбинации слагаемые являются коэффициентами, характеризующими регулируемые и управляемые процессы деятельности ПАО «БАНК УРАЛСИБ». Регулируя указанные параметры, можно достичь определенного уровня прибыльности и эффективности деятельности банка, то есть необходимо активно воздействовать на величины, которые возможно изменить с помощью реализации стратегии банка, чтобы добиться повышения совокупного качества активов банка и его финансовой устойчивости.

При этом для увеличения кредитования была построена регрессионная модель выданных кредитов, которая показала существенное влияние таких факторов, как срок, процентная ставка по кредиту, а также время оформления заявки.

На основе полученных результатов регрессионного уравнения следует:

- если время принятия решения составляет до 25 минут, то количество продаж увеличивается на 2,076.
- если ставка по кредиту менее 17%, то количество кредитов возрастает на 3,694.
- если срок кредита больше 4 лет, то количество выдач увеличивается на 1,913, что связано с достаточно значительной кредитной нагрузкой многих клиентов, которая ограничивает лимит оформляемого кредита.

По данной регрессии выделены рекомендации по обеспечению непрерывного потока клиентских заявок, оптимальному соотношению временных затрат в организации процесса кредитования, по разгрузке кредитных специалистов и др.

Исходя из проведенного исследования, было выявлено, что скорость рассмотрения кредитной заявки и предоставления кредита можно усовершенствовать путем работы в одной команде сотрудников кредитного инспектора и отдела управления рисками.

При формировании ключевых целей в каждом бизнес-направлении ПАО «БАНК УРАЛСИБ» выделяется показатель CIR (соотношение затрат и доходов). На наш взгляд наряду с данным показателем мы рекомендуем выделить показатель COP (Coefficient Operating Performance). Данный коэффициент операционной эффективности характеризует отношение операционных и административно-хозяйственных расходов к операционным доходам текущего года с отношением операционных и

административно-хозяйственных расходов к операционным доходам базового года.

Если показатель операционной эффективности структурного подразделения банка принимает значение меньше 1, то темпы роста операционного дохода банка превышают темпы роста административно-хозяйственных расходов структурного подразделения банка. Соответственно подразделение осуществляет свою деятельность экономически эффективно.

В рамках проблемы, решением которой является повышения комиссионных доходов, прежде всего связанных с продажей комиссионных продуктов, в ряд прогнозных показателей, по каждому блоку деятельности ПАО «БАНКА УРАЛСИБ» предлагается ввести такой показатель, как уровень удовлетворённости клиентов NPS (Net Promoter Score).

На основе предположений о динамике развития экономики и банковского сектора в России были разработаны финансовые планы по сценариям экономического развития ПАО «БАНК УРАЛСИБ» — базовый, оптимистический и пессимистический.

В рамках разработки пессимистического прогноза выполнения плановых показателей возможно за счет синергии розничного и корпоративного бизнеса. В частности, для обеспечения синергетического эффекта Банк будет продолжать работу в таких стратегически важных направлениях, как:

- развитие сотрудничества с партнерами — строительными и риелторскими компаниями — при реализации ипотечных программ;
- продвижение через массовые продукты: привлечение клиентов в регионах присутствия за счет повышения узнаваемости Банка;

- развитие системы перекрестных продаж, предложение пакетных решений (включая предложение розничных услуг владельцам и сотрудникам компаний — сегментов малого и корпоративного).

Базовый сценарий является основным. Его вероятность мы оцениваем в 70-80%. Ведущим драйвером роста останется потребительский спрос, но его сила будет уменьшаться, а воздействие на банковский сектор — ослабевать. В условиях снижения спроса и жесткой тарифной политики инфляция снизится, при этом вероятен умеренный рост безработицы — до 6,2%.

Важной задачей станет улучшение структуры фондирования — увеличение доли клиентских средств, в первую очередь физических лиц, а также оптимизация стоимости пассивов за счет более активного привлечения средств на текущие счета и наращивания доли остатков в рублях.

Также планируется сделать рывок в развитии современного клиентоориентированного банка за счет масштабной **технологической трансформации**, предусматривающей опережающее развитие цифровых каналов, существенное сокращение сроков вывода на рынок современных продуктов и сервисов для клиентов, развитие инструментов анализа данных и комплексную программу оптимизации и автоматизации процессов.

Оптимистический сценарий будет обозначен такими важными приоритетами, как: повышение рентабельности, интеграция банковского бизнеса и модернизация. В основу данного сценария заложен умеренно оптимистический прогноз развития экономики и банковского рынка, предполагающий постепенное восстановление темпов роста экономики до 2—2,4%, достижение целевого уровня инфляции в 4,5% и поэтапное снижение ключевой ставки Банка России до уровня 6% в 2019 году. Важной задачей станет улучшение структуры фондирования — увеличение доли клиентских средств, в первую очередь физических лиц, а также оптимизация

стоимости пассивов за счет более активного привлечения средств на текущие счета и наращивания доли остатков в рублях.

Заключение

Таким образом, в связи с макроэкономической нестабильностью, существующими проблемами при разработке финансовых планов ПАО «БАНК УРАЛСИБ» важно отслеживать показатели рентабельности и финансовой устойчивости, совершенствовать программы увеличения комиссионных доходов, управления операционными и административными расходами, а также вести особый контроль по управлению денежными потоками банка.

Финансовая устойчивость, обеспеченная с помощью математического моделирования линейной комбинации, позволяет увеличивать конкурентоспособность ПАО «БАНК УРАЛСИБ» и способствует его быстрой адаптации к меняющейся экономической среде. С помощью линейных комбинаций возможно выразить каждый параметр (норматив или показатель) деятельности банка через другие и достигать заранее определенного его значения, например, сокращая объем рискованных активов, можно повысить уровень ликвидности и достаточности собственного капитала банка.

Построенная регрессионная модель выданных кредитов показала существенное влияние на кредитование таких факторов, как срок, процентная ставка по кредиту, а также время оформления заявки. На основе данной зависимости было выявлено, что количество выдач увеличивается, если время принятия решения составляет до 25 минут, если ставка по кредиту менее 17%, а также, если срок кредита больше 4 лет. По данной

регрессии выделены рекомендации по оптимальному соотношению временных затрат, по разгрузке кредитных специалистов и др.

Разработка пессимистического, базисного и оптимистического планов позволит банку гибко реагировать на финансовые изменения, происходящие в экономике, конкурировать с лидерами на рынке и грамотно планировать финансовую деятельность с целью её эффективного функционирования в будущем.

Таким образом, комплексное решение существующих проблем финансового планирования требует более глубокого изучения и применения предложенных инструментов для их устранения.