

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра «Финансы и кредит»

АВТОРЕФЕРАТ

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ РАБОТА)**

по направлению 38.04.01 Экономика
профиль «Финансы в коммерческом банке»
студента 3 курса экономического факультета

Савкина Владимира Викторовича

**«Направление совершенствования финансового планирования
в коммерческом банке (на примере ПАО «Сбербанк России»)»**

Научный руководитель,

зав. кафедрой банковского дела

на базе ПАО «Сбербанк России», д.э.н., доцент _____ А.А. Фирсова

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

Саратов 2019

Одним из наиболее важных аспектов банковской практики является планирование. От качества выбранного подхода, наличия эффективной модели не только точность распределения финансовых потоков и корректно разработанная стратегия, но и уровень мотивации сотрудников и как следствие их эффективность и вовлеченность в процессы банка направленные на достижение главной цели любой коммерческой организации – получение прибыли.

В последние годы на рынке банковских услуг наблюдается существенный рост интереса к методологиям планирования, ввиду высокой конкурентности. Банки с низкой эффективностью работы просто не выживают в текущих реалиях рынка. Стремление банков обойти своих конкурентов, повысить свое проникновение на рынке услуг и расширить зону влияния требует разработки стратегии с максимально детализированной информацией о тех инструментах и целях которые требуется применять и достигать для осуществления стратегии банка.

Учитывая тенденции рынка которые в большей степени направлены на конкуренцию не за счёт снижение комиссионного дохода, а за счет повышения качества сервиса и как следствия удовлетворенности клиента, банкам требуются все более точные модели планирования основанные на «больших данных», которые помогут банку построить свои процессы более эффективно, что позволит снизить издержки на ненужные для клиента проекты и при этом повысить прибыль за счет снижения издержек и увеличения клиентской базы.

Большой вклад в разработку исследуемых вопросов, связанных с рассмотрением различных аспектов сущности банковского планирования, его особенностей, а также организации процессов планирования в коммерческом банке, внес ряд видных отечественных ученых: Г.Н. Белоглазова, Н.И. Валенцева, В.С. Захаров, В.В. Ковалев, Г.Г. Коробова, Ю.И. Коробов, М.А. Косой, Л.П. Кроливецкая, О.И. Лаврушин, И.В. Ларионова, И.Д. Мамонова, Ю.С. Масленченков, Г.С. Панова, В.С. Пашковский, М.А. Пессель, Ю.В.

Рожков, Ю.Ю. Русанов, В.Н. Рыбин, Н.Э. Соколинская, М.М. Ямпольский и др.

Оценивая степень научной разработанности темы магистерской диссертации, необходимо отметить, что существующие исследования, в данной области, либо не носили специального характера и проводились в рамках общих исследований по проблемам банковского планирования, либо сводились к попыткам решить проблемы отдельно взятых коммерческих банков. Кроме того, все эти исследования осуществлялись в принципиально иных условиях относительно благоприятного развития экономики страны и ее банковской сферы.

Цель магистерской диссертации состоит в изучении системы планирования в коммерческих банках и поиск путей её совершенствования.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы банковского планирования в коммерческом банке;
- исследовать современные модели планирования в коммерческих банках;
- провести анализ практики построения моделей планирования на примере ПАО «Сбербанк России»;
- проанализировать вопросы государственного регулирования на исследованном рынке платежей от физических лиц и его влияние при построении моделей планирования;
- определить направления развития методов и рисков при построении моделей планирования в коммерческом банке;
- исследовать методологические вопросы применения моделей в банковской деятельности;
- обозначить пути совершенствования методологии и практики финансового планирования по платежам физических лиц в коммерческом банке.

Объектом исследования магистерской выпускной квалификационной работы выступает ПАО «Сбербанк России», а предметом – методология планирования на рынке платежей физических лиц.

Научная новизна магистерской работы состоит в разработке и научном обосновании теоретико-методологических положений по разработке и реализации комплекса мер для совершенствования системы финансового планирования на рынке платежей от физических лиц и развитии методических рекомендаций для применения в деятельности российских коммерческих банков. Наиболее существенными результатами исследования данной магистерской работы являются:

1. Определены современные тренды развития рынка платежей физических лиц. Рассмотрены основные понятия и сущность финансового планирования в коммерческом банке. Обозначена важность системы планирования, которая позволяет проводить глубокий анализ тенденций развития коммерческого банка, вырабатывать рациональные подходы при использовании ресурсов, избегать возможных рисков возникающих в ходе деятельности и выходе на новые рынки и реализации новых продуктов, строить стратегию по срокам внедрения новых видов услуг, вместе с тем повышать и само качество предоставляемых услуг в соответствии с конкурентными требованиями на рынке, обеспечивать прибыльность банка и качественное наращение капитала;

2. Предложен принципиально новый подход к классификации данных для построения финансовых моделей планирования.

3. Предложена авторская отраслевая классификация платежей от физических лиц коммерческого банка;

4. Определен глубокий анализ данных их свойств и специфике на рынке платежей от физических лиц;

5. На базе полученных исследования и учитывая недостатки и преимущества текущих моделей планирования, выработан подход

позволяющий нивелировать недостатки действующих моделей с сохранением их достоинств;

6. Разработаны рекомендации по совершенствованию моделей планирования по платежам физических лиц.

Теоретическая и практическая значимость магистерской диссертации состоит в развитии и углубленной разработке отдельных положений теории и методического обеспечения банковского планирования. Представленные в работе новые научные результаты вносят определенный вклад в развитие экономической науки и могут послужить для дальнейших теоретических и практических разработок проблем в обозначенной области.

Практическая значимость магистерской диссертации заключается в том, что авторские теоретические разработки доведены до конкретных методических и практических предложений, которые могут быть использованы органами банковского надзора и коммерческими банками для целей повышения эффективности финансового планирования в банковской деятельности и обеспечения устойчивого развития банковского сектора экономики России.

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

В первой главе под названием «Теоретические основы финансового планирования в коммерческих банках» проводится исследование терминологии банковской системы в целом и особенности процессов и важность развития системы финансового планирования в коммерческом банке. Поскольку в текущих условиях постоянно меняющейся конъюнктуры финансового рынка возникает острая необходимость планирования деятельности коммерческих банков.

Необходимость банковского планирования во многом продиктована и особенностями российских финансовых рынков, и в большей степени высоким уровнем конкуренции в банковском секторе. На текущий момент конкуренция в банковском секторе вышла на международный уровень, стали появляться новые финансовые рынки, которые во многом изменили суть финансирования. Банки активно стали проводить диверсификацию своих услуг. Стали появляться новые финансовые институты, которые усилили конкуренцию в банковском секторе. Следствием чего, а также в результате изменения потребностей клиентов и других требований внешней среды, планирование должно стать одним из главных и при том динамичных инструментов который сможет оперативно проводить анализ и строить прогнозы в зависимости от трендов на финансовом рынке.

От того насколько точно, понятно и качественно осуществляется планирование, во многом и зависит успех развития банка и проникновения его на финансовый рынок. В текущем высоком уровне конкуренции на финансовом рынке, без качественного планирования практически невозможно добиться согласованных действий внутри банковской организации, сложно управлять приоритетностью направлений деятельности.

Перспективы качественного планирования деятельности банков во многом зависят от применения прогнозирования с применением математических методов и моделей

При этом надо понимать, что для качественного планирования требуется изучение финансово-экономических показателей и результатов деятельности банка, выявление ключевых факторов, трендов и динамик процессов банка. Определение направления развития плана в первую очередь начинается с появления основной цели и продвигается вплоть до ее детализации в запланированные мероприятия и количественные показатели, направленные на ее достижение.

Экономический эффект от внедрения системы планирования проявляется по следующим направлениям: увеличение объема сбыта

банковских продуктов, сокращение издержек, увеличение оборачиваемости ресурсов при использовании. Одним из важнейших результатов проекта по внедрению системы финансового планирования является увеличение чистой прибыли за счет взвешенных управленческих решений. Достоверность оперативной информации во многом определяет качество и эффективность принимаемых управленческих решений. Поэтому построение и внедрение качественной комплексной модели финансового планирования процессов в коммерческом банке — это инструмент который позволяет повысить качество и эффективность системы менеджмента в современном коммерческом банке.

Во второй главе под названием «Финансовая специфика рынка платежей от физических лиц на примере ПАО «Сбербанк России»» проводится детальный анализ показателей банка как объекта исследования и трендов российского рынка платежей от физических лиц.

Из таблицы 3 следует, что ПАО «Сбербанк России» увеличил размер чистых активов в 2017 году по отношению к 2016 на 3,11% и по-прежнему сохраняет лидерство на банковском рынке, опережая своих конкурентов более чем в 2 раза. Но несмотря на то, что, ВТБ занимает второе место, темпы роста его активов намного больше, чем у Сбербанка России и составляют 10,5%. Результаты остальных банков выглядят скромнее. Третью и четвертую позиции этого рейтинга занимают Газпромбанк и Россельхозбанк.

Проведя анализ текущих показателей банка и его рейтинг среди конкурентов в коммерческом банке можно прийти к выводу о качественном подходе к стратегии банка в целом и к планированию, в частности.

Стратегия развития банка на 2015-2018 годы, доказавшая свою эффективность и обеспечивающая устойчивое развитие в кризисный период, предусматривает дальнейшее формирование эффективных драйверов роста по таким направлениям, как: развитие отношений с клиентами; высокотехнологичные инновации; укрепление корпоративной культуры. Все

это позволит обеспечивать стабильную генерацию дополнительных денежных потоков для усиления позиций банка:

Основные приоритеты Банка на 2018 год:

- 1) развитие Digital Banking;
- 2) повышение внутренней эффективности при одновременном сохранении уровня рентабельности бизнеса;
- 3) развитие депозитной базы и увеличение эффективности кредитного портфеля;
- 4) оптимизация работы с проблемной задолженностью (в том числе с учетом всех требований ЦБ РФ).

При этом рынок платежей от физических лиц претерпел кардинальные изменения процессах работы с клиентом и применяемых инструментах. На сегодняшний день согласно оценке экспертов можно назвать устойчивой тенденцией рост безналичных расчетов населения, в особенности с применением пластиковых карт. Рост количества и объема безналичных платежей с использованием банковских карт происходил не только за счет увеличения количества эмитированных кредитными организациями банковских карт, во многом он был обусловлен динамичным развитием инфраструктуры по приему к оплате банковских карт и новациями в сфере платежных технологий, использованием бесспорных возможностей Интернета.

Расширение кредитными организациями спектра платежных услуг через банкоматы, расширение возможностей дистанционных сервисов – таких как, мобильный банкинг – привело к увеличению доли платежей за товары (работы, услуги) в общем количестве операций с применением платежных карт.

Согласно динамике в таблице 9, количество платежей увеличивалось с 2012 г. по 2014 г. включительно, также, как и их доля в общем объеме платежей. С 2015 г. количество платежей физических лиц начало снижаться,

также, как и доля этих платежей в общем объеме платежей, проведенных через кредитные организации.

При этом, несмотря на снижение количества платежей физических лиц, объем платежей постоянно возрастает (таблица 10). Доля объема платежей физических лиц также планомерно увеличивается – с 1,51% в 2012 г. до 1,76% в 2017 г.

Согласно таблице 11, по состоянию на январь 2014 г. в Российской Федерации было выпущено более 217 463 тыс. ед. платежных карт. Больше всего было выпущено расчетных карт, в особенности расчетных карт с «овердрафтом». Количество операций с картами в 2017 г. превысило 7 462,6 млн ед., а совокупный объем таких операций – почти 26 085,0 млрд руб.

При всей сложности исследуемого рынка платежей от физических лиц можно отметить следующие тенденции, наметившиеся в сфере безналичных расчетов населения:

- рост популярности высокотехнологичных устройств;
- изменение поведения потребителей;
- потребность нивелирования рисков иных инструментов;
- фрагментация инфраструктуры.

В третьей главе под названием «Методология финансового планирования по платежам физических лиц в коммерческом банке» оцениваются текущие подходы при построении моделей планирования в ПАО «Сбербанк России», проводится глубокий анализ их эффективности, определение их слабых мест и проводится разработка подходов и методологии по совершенствованию процессов в системе планирования по платежам физических лиц.

К самым часто используемым, которые применялись в период с 2014 по 2017 года, можно отнести два подхода в построении модели планирования:

1. Количественный подход. Когда постановка планов исполнителю устанавливается по количеству заключенных, за расчетный период, договоров с юридическими лицами на прием платежей от физических лиц. Данный подход активно применялся, поскольку имел ряд преимуществ.

Расчет планов по такому принципу очень проста. Исполнителю понятны критерии выполнения и перевыполнения планов, поставленных руководством по данной модели. И исполнитель понимает за счет каких организаций он может нарастить требуемое по плану количество договоров. Но у данного метода планирования есть существенные недостатки при всем его перечне достоинств. Количество заключенных договоров не имеет никакой связи с доходами, полученными банком от работы менеджера. И как следствие теряется эффективность поставленных планов и их мотивация на увеличение дохода.

2. Подход планирования «по среднему». Опирается на при планировании на динамику объемов принятых платежей в прошлые периоды. Что выгодно его отличает от количественного подхода, поскольку данный метод дает прямую связь с доходами банка. Планирование по средней динамике объемов платежей также прост в реализации и прозрачен как для исполнителя, так и для контроля. Однако, этот метод имеет ряд недостатков. Построение по общим объемам нет учета свойств платежей, проходящих в пользу различных организаций, а также не анализируется степень отраслевого проникновения банка по данным платежам, что оказывает негативное влияние на точность получаемых при планировании данных. И в дополнение к этому на выходе исполнителю останавливается планка объема, которого он должен будет достичь, не объясняя за счет каких инструментов он это может выполнить. Что также снижает эффективность работы.

Проведя анализ данных моделей был выработан «отраслевой» подход к осуществлению процесса планирования по платежам физических лиц. Который позволил усовершенствовать действующие модели планирования и нивелировать их недостатки.

Был проведен анализ текущих операций на рынке платежей от физических лиц, определены основные группы-отрасли, с индивидуальной

спецификой, требованиями и свойствами, что позволило разработать подходы к «отраслевому планированию».

В ходе исследования были проанализированы основные маркеры контроля по модели и степень ее чувствительности к различным факторам и связанные с этим риски.

В Заключении необходимо отметить, что в настоящее время планирование это не просто инструмент анализа и прогноза – это драйвер развития банка и контролер в работе менеджера. Все планирование в банке сводится к двум основным факторам: качественной мотивации сотрудников, с целью повышения их эффективности и извлечение максимальной прибыли от тех инструментов, которые применяются в коммерческом банке. Эти два фактора в огромной банковской системе имеют самую важную роль для коммерческого банка на современном финансовом рынке.

И чем точнее будет применяемая модель планирования платежей физических лиц, тем выше будет мотивация сотрудников и прибыль банка от этого рынка финансовых отношений. Все это в комплексе повышает эффективность работы как банка в целом, так и его сотрудников в частности.

В работе был разработан инструмент для организации планирования в сфере платежей от физических лиц, который во многом универсален для любого банка, который решит выйти на данный рынок. Применение данного инструмента позволит проводить успешное планирование и анализ инструментов для выхода на рынок. Отраслевой подход в построении модели планирования позволяет строить высокодетализированные планы с максимально точными целями, которые в свою очередь более эффективны.

Продуктовая линейка на рынке платежей может меняться и дополняться другими отраслями, но принципы анализа и инструменты, заложенные в данную модель позволят легко, опираясь на данные, строить прогнозы и по другим отраслям.