

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
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

**Колесовой Алины Александровны**

**Тема работы: «Разработка моделей финансового и стратегического  
планирования как элемента обеспечения диверсификации коммерческого  
банка на рынке финансовых услуг на примере ПАО «РОСБАНК»**

Научный руководитель:

зав. кафедрой банковского дела

на базе ПАО «Сбербанк России», д.э.н., профессор \_\_\_\_\_ А.А. Фирсова

зав. кафедрой финансов и кредита, к.э.н., доцент \_\_\_\_\_ О.С. Балаш

Саратов 2020

## 1.ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность** темы исследования определяется многообразием и сложностью изменений, происходящих в банковской системе России, появлением многочисленных новшеств в организации, формах обслуживания и методах управления банками, а также стагнацией экономики России, которая в совокупности с негативными трендами роста доходов населения, приводит к усилению конкуренции на рынке финансовых услуг и ожидаемому ухудшению финансового состояния ряда российских коммерческих банков, что в результате приводит к их банкротству. В этих условиях повышение устойчивости финансово-экономического состояния банков и максимальное снижение рисков деятельности выходят на первый план, что, в свою очередь, актуализирует использование инструментария диверсификации в банковской деятельности как опробованного на практике инструмента решения вышеуказанных проблем.

**Степень разработанности проблемы.** Вопросы стратегического и финансового планирования являются достаточно подробно изученным направлением в экономической науке. В частности, вопросы финансового планирования рассматривались в работах Бланка И.А., Черкасова В.Е., Бобылевой А.З., вопросы стратегического менеджмента в общем и стратегического планирования в частности рассматривались в работах Виханского О.С., Портера М., Минцберга Г. В их работах была сформулирована научно-теоретическая база, позволяющая обосновывать управленческие решения в области долгосрочного развития организации. Однако представляется, что проблема комплексного использования методов стратегического и финансового планирования, при принятии решений в области диверсификации коммерческих банков, на данный момент, рассмотрена недостаточно полно, особенно с учетом непрерывно происходящих изменений в экономической среде.

**Целью диссертационного исследования** является исследование теоретико-методических основ финансового и стратегического планирования,

проведение анализа сектора банковской деятельности и исследуемой организации и разработка мероприятий по диверсификации деятельности данной организации на основе комплексного использования инструментария финансового и стратегического планирования.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- определить понятие и основные элементы финансового планирования, провести анализ общности инструментария финансового и стратегического анализов и выявить подходы к использованию методов финансового планирования в процессе диверсификации организации;

- провести комплексный анализ макроэкономического состояния рынка финансовых услуг РФ и финансово-хозяйственной деятельности ПАО «РОСБАНК»;

- разработать направления диверсификации деятельности ПАО «РОСБАНК» на основе проведения стратегического анализа и финансового планирования.

**Объектом выпускной квалификационной работы** является финансовое состояние и деятельность ПАО «РОСБАНК».

**Предметом** изучения выпускной квалификационной работы являются экономические отношения, возникающие в процессе диверсификации коммерческого банка на рынке финансовых услуг, на основе финансового и стратегического планирования.

**Методологической базой** исследования является стратегический и финансовый анализы, наблюдение, графический и статистический методы.

**Рабочая гипотеза** исследования основывается на подтвержденном анализом предположении об эффективности комплексного использования инструментария стратегического и финансового планирования в процессе разработке мероприятий по диверсификации коммерческого банка на рынке финансовых услуг и целесообразности использования диверсификации, как

инструмента стратегического управления организацией, в сложившихся условиях рынка финансовых услуг РФ

**Научная новизна** исследования заключается в теоретическом обосновании мер и разработке практических рекомендаций по диверсификации коммерческого банка на рынке финансовых услуг, на примере ПАО «РОСБАНК»:

- обоснована необходимость комплексного использования инструментария стратегического и финансового планирования в процессе разработки и реализации диверсификации коммерческого банка на рынке финансовых услуг, основывающаяся на органическом единстве отдельных элементов стратегического и финансового планирования и выявленного синергизма их одновременного использования, что позволит обеспечить полноту оценки сложившейся ситуации и снизить возможные риски;

- предложена модель диверсификации корпоративного портфеля коммерческого банка, заключающаяся в одновременном использовании результатов анализа по методике Бостонской консультационной группы, SWOT-анализа и анализа по портфельной теории Марковица.

**Теоретическая значимость** исследования определяется тем, что в работе обоснована необходимость комплексного использования инструментария стратегического и финансового планирования в процессе разработки и реализации диверсификации коммерческого банка на рынке финансовых услуг, позволяющая обеспечить полноту оценки сложившейся ситуации и снижение возможных рисков.

**Практическая значимость** заключается в возможности обеспечить повышение экономической эффективности и снижение экономических рисков деятельности ПАО «РОСБАНК» в процессе диверсификации, реализуемой на основе финансового и стратегического анализов.

**Апробация результатов исследования.** Основные результаты исследования были освещены в процессе выступления с докладами на следующих конференциях:

Колесова А.А. Взаимосвязь инструментов финансового планирования с элементами стратегического управления организацией. Всероссийская научно-практическая конференция студентов, магистрантов, аспирантов «“РЕШАТЬ ПО-НОВОМУ!”: РЕАЛИЗАЦИЯ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ», апрель 2019. Саратов. Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина – филиал РАНХиГС

Колесова А.А. Перспективы комплексного использования стратегического и финансового планирования в принятии решения о диверсификации организаций. Межвузовская научно-практическая конференция, проведенная в рамках научно-образовательного форума аспирантов, магистрантов, студентов "Неделя экономической науки - 2019", ноябрь 2019. Саратов. Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина – филиал РАНХиГС

Колесова А.А. Перспективы влияния цифровизации на механизмы финансового планирования в банковской деятельности. Всероссийская научно-практическая конференция «Государство, общество, бизнес в условиях цифровизации» февраль 2020, Саратов. Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина – филиал РАНХиГС

Основные положения работы нашли отражения **в научных публикациях:**

1. Колесова А.А. Перспективы комплексного использования стратегического и финансового планирования в принятии решения о диверсификации организаций. / А.А. Колесова // Актуальные проблемы современного менеджмента. Выпуск 11. Сборник научных трудов по материалам межвузовской научно-практической конференции, проведенной в рамках научно-образовательного форума аспирантов, магистрантов, студентов "Неделя экономической науки - 2019" / 2020. – Саратов: Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина – филиал РАНХиГС - 2020

2. Колесова А.А. Перспективы влияния цифровизации на механизмы финансового планирования в банковской деятельности. / А.А. Колесова //

Сборник научных трудов по материалам Всероссийской научно-практической конференции «Государство, общество, бизнес в условиях цифровизации» / 2020. – Саратов: Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина – филиал РАНХиГС - 2020

**Структура работы** определяется целью и основными задачами исследования. Работа состоит из введения, трех глав основного текста, заключения, списка использованных источников.

## **2. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

Во введении дано обоснование актуальности выполненного исследования, сформулированы его цель и задачи, определена научная и практическая значимость полученных результатов, сформулированы элементы новизны.

**В первой главе «Теоретико-методические основы использования финансового планирования в стратегическом управлении организацией»** представлен теоретический аспект финансового и стратегического планирования коммерческого банка, рассмотрены методы финансового и стратегического анализа, а также описаны понятие диверсификации, её виды и способы её осуществления.

Обобщая взгляды отечественных и зарубежных авторов, можно определить **финансовое планирование** как технологию управления, направленную на снижение неопределенности ведения бизнеса путем формулирования и принятия целевых установок организации в виде финансовых показателей, предвидения результатов её деятельности и финансовых ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей.

В настоящее время финансовое планирование продолжает развиваться. Этот процесс обусловлен тем, что планирование представляет собой основную функцию управления. Посредством планирования можно существенно сократить неопределенность рыночной среды и ее отрицательные последствия для экономического субъекта, ликвидировать ненужные транзакционные издержки по коммерческим операциям (контрактам).

Одним из неотъемлемых элементов финансового планирования является **финансовый анализ**, который представляет собой исследование главных характеристик состояния компании и результатов ее функционирования для обеспечения осуществления причастными субъектами управленческой, инвестиционной и другой деятельности. Финансовый анализ является частью более широких терминов: анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия и экономический анализ. Финансовый анализ строится на расчете особых показателей, зачастую в формате коэффициентов, описывающих определенную сторону финансово-хозяйственной деятельности компании.

Инструментами финансового анализа являются Z-модель Альтмана, анализ предприятия, анализ хозяйственной деятельности, точка безубыточности, финансовый рычаг, матрица БКГ и другие.

По результатам финансового анализа проводится стратегический анализ, на основе которого разрабатывается стратегия организации.

**Стратегический анализ** показывает устройство целей и задач, стоящих перед компанией. Процесс формирования и реализации стратегии строится на исследовании отношений, которые можно описать при помощи схемы «среда – предприятие». Исследование отдельных сторон влияния среды на компанию составляет сущность стратегического анализа. Стратегический анализ охватывает исследование факторов внешней среды, которые оказывают воздействие на компанию, их динамику, а также изучение состояния внутренней среды.

Инструментами стратегического анализа являются SWOT-анализ, Анализ пяти сил Портера, PEST-анализ, Факторный анализ, Портфельный анализ и другие.

По результатам финансового и стратегического анализа принимается решение о диверсификации деятельности организации.

**Диверсификация** - важнейшее направление активной деятельности коммерческих организаций. Проведение диверсификационных мероприятий осуществляется по двум направлениям: проникновение в виды бизнеса,

выходящие за пределы банковского сектора, и расширение спектра предлагаемых банковских продуктов и услуг.

**Во второй главе «Стратегический анализ и анализ финансово-хозяйственной деятельности организации на рынке финансовых услуг на примере ПАО «РОСБАНК»** был проведен анализ макроэкономического состояния рынка финансовых услуг и анализ финансово-хозяйственной деятельности ПАО «РОСБАНК».

В результате анализа были выявлены предполагаемые перспективы развития российского рынка финансовых услуг:

1) ужесточение конкуренции (в основном ценовой и продуктовой) как среди коммерческих банков, так и среди коммерческих банков и небанковских финансово-кредитных компаний;

2) продолжающееся уменьшение количества субъектов рынка. Можно ожидать, что на рынке продолжают находиться лишь наиболее крупные коммерческие банки и небанковские финансово-кредитные компании;

3) возникновение на рынке новых депозитных и кредитных товаров в зависимости от потребностей клиентуры;

4) последующее развитие в функционировании субъектов рынка информационных и телекоммуникационных технологий.

На основе анализа рынка финансовых услуг, а также анализа финансовых показателей ПАО «РОСБАНК», была выявлена необходимость в проведении мероприятий по диверсификации деятельности как во внутренней среде (диверсификация предлагаемых товаров и услуг), так и во внешней среде банка (инвестирование в новые направления, разработка и внедрение технологий для выхода на новые рынки).

**Третья глава «Разработка направлений диверсификации деятельности ПАО «РОСБАНК» на основе проведения стратегического анализа и финансового планирования»** посвящена проведению стратегического анализа, по результатам которого были сделаны выводы о конкретизации направлений диверсификации деятельности ПАО «РОСБАНК»,

а также предложены мероприятия по её реализации.

Для проведения стратегического анализа были использованы такие его инструменты как PEST-анализ, SWOT-анализ, Матрица БКГ и другие.

По результатам PEST-анализа было выявлено, что наибольшее количество угроз связано с экономическим фактором, а наибольшее количество возможностей - с экономическим и социокультурным.

По данным полученным в результате проведения PEST-анализа, был построен SWOT-анализ, по результатам которого были сделаны выводы о необходимости диверсификации деятельности банка.

При помощи матрицы БКГ были определены потенциальные направления для реализации стратегии диверсификации, а также были сделаны следующие выводы относительно основных групп товаров и услуг, предоставляемых ПАО «РОСБАНК»: кредитование физических лиц характеризуется высоким ростом объёма продаж и высокой долей рынка, которую необходимо поддерживать и увеличивать; кредитование юридических лиц обладает довольно высокими темпами роста и занимает большую долю на рынке, при наличии возможности в них необходимо инвестировать; корпоративные проекты характеризуются большой долей на рынке, но слабым темпом роста объёма продаж, они не требуют дополнительных инвестиций и сами при этом обеспечивают хороший денежный доход; продукты РЦБ обладают малой долей на рынке и требуют особого внимания со стороны управляющего.

По результатам проведенного стратегического анализа были разработаны мероприятия по диверсификации деятельности банка.

Во-первых, разработка и внедрение биометрической системы, которая даст ПАО «РОСБАНК» преимущество перед конкурентами. Нововведение поспособствует привлечению клиентов, заинтересованных в возможности использования биометрических данных, а также поможет решить проблему со скоростью проведения операций, что является одной из слабых сторон ПАО «РОСБАНК».

Во-вторых, расширение портфеля ценных бумаг на основе использования

метода Марковица для определения перспективных направлений для инвестирования, а также составления наиболее прибыльных портфелей ценных бумаг.

В-третьих, расширение предоставляемых ПАО «РОСБАНК» продуктов и услуг для физических и юридических лиц.

Для физических лиц разделение было проведено по возрастному показателю и для каждой группы были предложены соответствующие товары и услуги: молодежь (15 - 20 лет) - студенческий кредит, потребительский кредит, жилищный кредит; молодые люди, недавно образовавшие семью (25 - 30 лет) - совместный банковский счет, кредитные карточки, страхование; семьи со стажем (30 - 45 лет) - улучшение жилищных условий, финансирования образования, сбережения; лица зрелого возраста, готовящиеся к уходу на пенсию: финансовое консультирование, помощь в распоряжении капиталом, завещательные распоряжения.

Для юридических лиц разделение на группы было проведено в зависимости от размера бизнеса: мелкие фирмы - персональное финансовое обслуживание, планирование управление недвижимостью, «стартовые ссуды», бухгалтерское оформление документации; средние фирмы - платежные операции, кредитные карточки для работников фирмы, среднесрочные и долгосрочные ссуды; крупные фирмы - услуги по выплате заработной платы, консультации по вопросам бизнеса, регистрация ценных бумаг и долгосрочное кредитование.

Все эти меры позволят увеличить приток клиентов, объемы их вложений, что следственно увеличит прибыль банка.

