

5. БАНКОВСКИЙ АУДИТ

5.1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И МЕТОДИКА АНАЛИЗА ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОТ ОПЕРАЦИЙ С КОРПОРАТИВНЫМИ КЛИЕНТАМИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Иноземцева Ю.В., главный эксперт
Отдела банковских и страновых рисков,
Управление по контролю за рисками

Закрытое Акционерное Общество Международный Московский Банк

Несмотря на востребованность и актуальность, проблема анализа эффективности операций с корпоративными клиентами остается недостаточно разработанной в науке. Представленная автором методика позволяет точно оценивать результаты банковских операций с корпоративными клиентами и успешно управлять этим процессом. Предполагается проводить данный анализ в 3 этапа:

- определение чистого операционного результата от операций с корпоративными клиентами;
- определение общего рыночного эффекта, появляющегося в результате сопоставления операций с корпоративными клиентами с операциями, аналогичными по условиям, на финансовых рынках;
- факторный анализ причин изменения фактического финансового результата операций с корпоративными клиентами по сравнению с финансовым результатом предыдущего периода, а также с результатом, предусмотренном при утверждении бизнес-плана.

Отличительными особенностями методики являются ее оперативный характер, использование принципа условной платности ресурсов, перераспределяемых внутри кредитного учреждения, степень риска активных операций, возможность получения банком альтернативного дохода на финансовом рынке. Сфера использования результатов анализа довольно обширна: на их основе возможно внесение корректировок в стратегию работы банка с корпоративными клиентами, усовершенствование клиентской/тарифной политики, усовершенствование подходов к обслуживанию корпоративных клиентов, выработка персонализированного подхода в работе с конкретным клиентом/группой клиентов, оптимизация работы с корпоративными клиентами: формат общения, предложение новых продуктов и т.д., оценка работы клиентских менеджеров и т.д. В статье также рассматриваются вопросы, связанные с классификацией корпоративных клиентов для целей анализа, а также – касающиеся создания информационной базы для такого анализа.

Одним из основных факторов, выявляющих актуальность проведения анализа финансовых результатов от операций с корпоративными клиентами или их группой, является необходимость оценки того финансового результата, который достигается при такой работе банка. Результаты этого анализа, который позволяет оценить динамику финансового результата, выявить факторы, оказавшие влияние на нее, являются ключевыми в понимании того, как более эффективно продолжать сотрудничество с данным клиентом, выявить скрытые резервы банка и «узкие» места в обслуживании. В конечном счете результаты этого анализа по нескольким основным клиентам банка могут служить индикатором эффективности работы финансового менеджмента банка в целом. В данном случае задача финансового менеджмента заключается в том, чтобы грамотно и своевременно воспользоваться этими результатами.

Еще одним существенным фактором, подтверждающим необходимость регулярного проведения анализа финансовых результатов от подобных операций, яв-

ляется обострение конкуренции на этом рынке банковских услуг.

О важности и своевременности разработки методики анализа финансовых результатов от операций с корпоративными клиентами свидетельствует и тот факт, что в условиях сужения банковской маржи российские банки особенно остро ощущают объективную необходимость в маневрировании ставками привлечения и размещения средств, оптимизации тарифной политики. Для эффективного решения этой задачи банкам необходимо иметь четкие представления о том, по какой стоимости банк предоставляет кредиты и принимает средства, поскольку не секрет, что, несмотря на заметные изменения в структуре кредитных портфелей банков в пользу розничного кредитования, а также на диверсификацию ресурсной базы за счет привлечения иностранного финансирования и увеличения объема вкладов физических лиц, сегодня по-прежнему важной составляющей бизнеса для большинства российских банков остается оказание услуг корпоративным клиентам. Следует отметить, что, несмотря на очевидную востребованность анализа финансовых результатов от операций с корпоративными клиентами, на сегодняшний день данное направление остается недостаточно и неглубоко разработанным как в экономической науке, так и на практике.

Отметим основные недостатки, которые присущи ряду существующих разрозненных методик анализа финансового результата от таких операций:

- усредненный подход, т.е. определяется финансовый результат от операций со всеми существующими корпоративными клиентами. Таким образом, полученная цифра является средней величиной, которая не учитывает ни индивидуальный подход к определенным корпоративным клиентам, ни различные тарифные условия для крупных и мелких корпоративных клиентов, а также их долевое соотношение в общем объеме услуг для корпоративных клиентов;
- анализ проводится исходя из сопоставления полученных доходов и произведенных расходов в условиях «внутрибанковского» ценообразования в связи с оказанием услуг корпоративным клиентам, без учета рыночного эффекта, т.е. не производится сопоставление с альтернативной рыночной прибылью аналогичных операций на финансовом рынке;
- практически ни одна из аналогичных методик не учитывает фактор риска неполучения дохода от клиента, что особенно важно при прогнозировании будущих финансовых результатов по клиентам;
- недостаточно разработан вопрос о классификации корпоративных клиентов для целей проведения анализа финансовых результатов от операций с корпоративными клиентами: отсутствуют четкие критерии для выделения групп корпоративных клиентов. Данное обстоятельство является существенным, так как проведение отдельного анализа по каждому клиенту объективно невозможно, а общее исследование всей группы не имеет глубокого экономического смысла, так как дает усредненный результат, который носит определенный индикативный характер и может служить лишь для целей статистики.

В целом перечисленные недостатки устранены, на наш взгляд, в разработанной нами методике анализа финансовых результатов, целью которой является создание методического инструментария, позволяющего оценить результат от операций как с отдельными корпоративными клиентами, так и с группой таких клиентов и управлять этим портфелем активных и пассивных операций с целью максимизации прибыли.

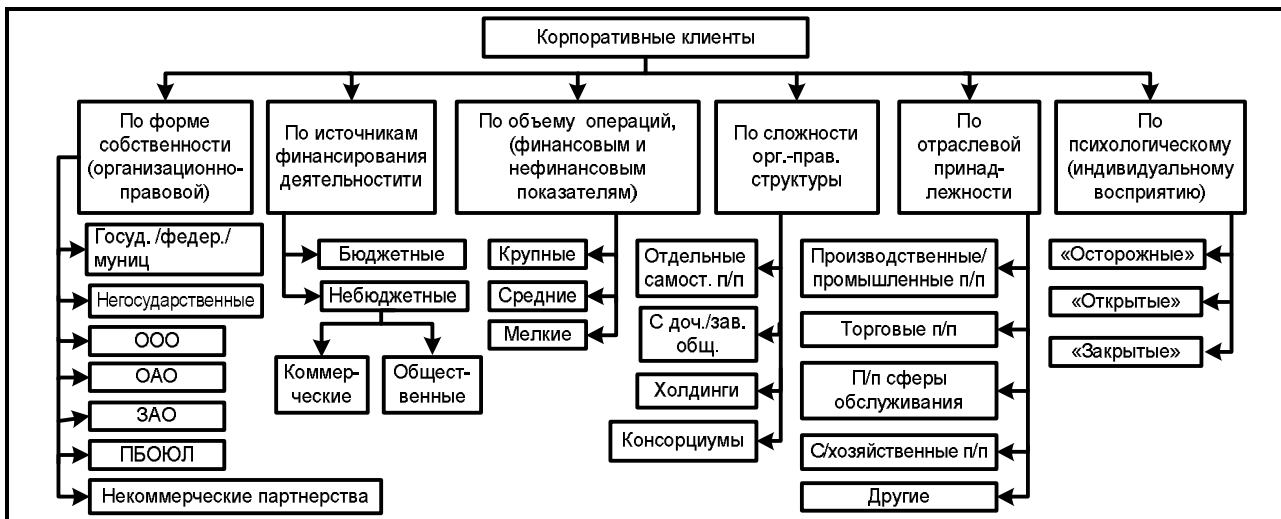


Рис. 1. Критерии для классификации корпоративных клиентов

Однако на последнем из перечисленных пунктов (а именно, касательно подходов и обоснования классификации корпоративных клиентов для данного анализа) имеет смысл остановиться несколько подробнее.

Алгоритм составления списка корпоративных клиентов, по которым будет проводиться рассматриваемый вид анализа, для каждого банка индивидуален. В целом критерии, используемые различными банками как границы между категориями корпоративных клиентов, весьма условны. Существующие критерии для классификации корпоративных клиентов, традиционно применяемыми банками, можно обобщить в следующей форме (см. рис. 1).

Как правило, в список корпоративных попадают те клиенты, которые имеют значительный объем выручки от реализации и высокий уровень суммарных оборотов по всем счетам в банке. Дополнительно могут учитываться такие критерии, как особенности производства клиента, величина оборотных средств, величина текущих обязательств, величина долгосрочной и краткосрочной задолженности клиента. На практике банки обычно используют этот подход для любых целей, относя существующих корпоративных клиентов к категориям крупного, среднего и малого бизнеса. Причем в зависимости от специфики бизнеса банка, могут применяться различные вариации, например, корпоративные клиенты, принадлежащие к одной отрасли, крупные корпоративные клиенты, средние и мелкие корпоративные клиенты. Если банк имеет ряд стратегически важных клиентов, то используется следующая градация: стратегические корпоративные клиенты, крупные корпоративные клиенты, и т.д. Если банк имеет иностранного акционера – иностранные клиенты (являющиеся российскими дочками западных компаний и (или) являющиеся клиентами материнского банка), крупные российские корпоративные клиенты, и т.д.

Следует отметить, что ряд крупных российских банков использует в своей работе деление корпоративных клиентов по определенной социально-демографической схеме. Банк предлагает корпоративному клиенту ряд сегментно-ориентированных банковских услуг, сущность которых заведомо связана с характеристиками определенного социального сегмента и сотрудников корпоративного клиента.

Классифицируя корпоративных клиентов по финансовым показателям, большинство экономистов разделяют корпоративных клиентов в зависимости от классности клиента в качестве заемщика. Первоклассные корпоративные клиенты – компании, продажа банковских продуктов (предоставление банковских услуг) которым рассматривается банком в качестве наиболее предпочтительной (приоритетной), вследствие чего сотрудничество с такими клиентами производится на более выгодных для них, нежели для остальных клиентов, условиях. Обобщая современную банковскую практику классификации корпоративных клиентов, можно выделить две группы критериев: абсолютные и относительные. К абсолютным критериям можно отнести: объем выручки, финансовую устойчивость, положение на рынке, характер управления бизнесом, финансовые потоки, опыт работы на рынке, рентабельность деятельности. Из относительных критериев можно выделить следующие: кредитная история, открытость, суммарный объем искомых рисков.

Регулярное проведение рассматриваемого анализа дает банку возможность производить классификацию корпоративных клиентов на основе полученных результатов, формируя своеобразный рейтинг эффективности и прибыльности корпоративных клиентов (как в абсолютном, так и в относительном выражении). Такой рейтинг будет отражать значимость корпоративного клиента или группы корпоративных клиентов для банка в различных аспектах и позволит тем самым проводить их ранжирование по степени прибыльности с учетом как всей предыстории их взаимоотношений с банком, так и перспектив их развития. Такой рейтинг может учитывать относительные масштабы деятельности корпоративного клиента, его потребности в банковских услугах, прибыльность, а также неэкономические выгоды банка от сотрудничества с этим клиентом.

Отдельно хотелось бы сказать несколько слов об информационной базе, необходимой для проведения рассматриваемого анализа. Ведущая роль в информационном обеспечении анализа финансовых результатов от операций банка с корпоративными клиентами принадлежит эффективно организованному управленческому учету и отчетности, а также внутренней управленческой информации, которую регулярно должно

предоставлять клиентское подразделение в финансово-аналитическую службу банка (управление стратегического планирования и мониторинга). Собранные финансово-аналитической службой информация должна формироваться в досье (по клиентам, далее – по отраслям, в конечном итоге – по временным периодам) для использования при дальнейшем исследовании и анализе собранных данных. Вся полученная от подразделений цифровая информация представляет с точки зрения статистики временной ряд, соответственно может быть обработана различными методами статистического анализа. Для курирующих соответствующее направление бизнеса руководителей банка по итогам проведения анализа могут составляться стандартизированные регулярные отчеты или более детализированные отчеты по отдельным запросам.

Если обратиться к российской банковской практике, то можно выстроить следующую обобщенную модель построения системы взаимодействия ведущих подразделений банка, являющихся центрами прибыли, и аналитических подразделений на предмет планирования и контроля операций банка с корпоративными клиентами.

На основе собранной из клиентских подразделений информации финансово-аналитической службой банка (управлением по стратегическому планированию и мониторингу) периодически (раз в квартал, раз в год) проводится проработка целевых прогнозных показателей развития банковского рынка корпоративных клиентов в целом, а также целевых финансовых задач корпоративного блока банка в разрезе отраслей и крупных корпоративных клиентов (например, обеспечивающих не менее 80% бизнеса банка в разрезе одной отрасли). На основе этих данных проводится подготовка программы развития корпоративного бизнеса банка на кратко- и среднесрочную перспективу. Целевые прогнозные показатели и программа развития корпоративного бизнеса банка выносятся на рассмотрение правления банка и в случае принятия положительного решения по данному вопросу рассылается в клиентские подразделения банка, занимающиеся инициированием, развитием и поддержанием бизнеса с корпоративными клиентами.

Клиентские подразделения на регулярной основе (раз в квартал, раз в год) заполняют унифицированные таблицы, построенные также в отраслевом разрезе и в разрезе крупных корпоративных клиентов, где необходимо указывать ряд финансовых показателей (по плану и по факту), например: выручка за период по отдельным корпоративным клиентам и в целом по отрасли, остатки и обороты по текущим/расчетным счетам, привлечение средств клиента в депозит, погашение и выдача кредитов, комиссии и процентные доходы, выпуск гарантий и аккредитивов и т.д. Должным образом заполненные таблицы направляются в установленные сроки в управление по стратегическому планированию и мониторингу.

Основными задачами проведения анализа финансовых результатов от операций с корпоративными клиентами являются:

- определение величины и структуры финансового результата, обеспеченного работой банка с корпоративными клиентами и полученного за определенный период;
- определение значимости клиентов и отдельных их категорий для банка, а также их влияние на финансовый результат деятельности банка;

- выявление наиболее привлекательных для банка с точки зрения получения прибыли корпоративных клиентов (групп);
- оценка той части финансового результата, который был получен банком в результате несовпадения процентных ставок по клиентским операциям с рыночными ставками;
- определение направлений совершенствования работы и разработка соответствующих рекомендаций для клиентских подразделений банка с целью повышения эффективности их деятельности;
- обеспечение эффективного использования банком потенциала развития отношений с корпоративными клиентами;
- совершенствование и диверсификация тарифных условий банка по отношению к группам корпоративных клиентов, сформированным исходя из показателей финансового результата и доходности от операций с ними.

Необходимо учитывать, что стратегия бизнеса практически любого банка строится на следующих принципах:

- как можно дешевле приобрести ресурсы;
- продать свои услуги по рентабельной ставке;
- снизить банковские риски путем выявления наиболее прибыльных и вместе с тем достаточно надежных клиентов, а также посредством диверсификации операций.

Именно эти принципы были учтены при разработке методики анализа финансовых результатов операций с корпоративными клиентами банка. Следует заметить, что данная методика не учитывает следующие аспекты:

- при формировании финансового результата в себестоимость операций не включаются административно-управленческие расходы банка, возникающие в процессе обслуживания клиента, поскольку для банка они являются условно-постоянными;
- при расчете финансового результата от операций с корпоративными клиентами не рассматривается фактор налогообложения прибыли.

Под корпоративными клиентами понимаются юридические лица, не являющиеся кредитными учреждениями, находящиеся на расчетно-кассовом обслуживании в банке и(или) с которыми заключаются сделки по привлечению или размещению средств, или группа таких клиентов, рассматриваемая банком как единый клиент для целей анализа финансовых результатов от операций с корпоративными клиентами.

Результаты работы банка с корпоративными клиентами рассчитываются с использованием принципа условной платности ресурсов, перераспределяемых внутри банка для финансирования операций, т.е. с использованием трансфертных цен. Трансфертное ценообразование – это инструмент, с помощью которого внутри банка распределяются затраты, связанные с привлечением ресурсов. Трансфертное ценообразование заключается в следующем: казначейство банка «покупает» ресурсы по специально установленной процентной ставке (трансфертной цене) у тех подразделений банка, которые занимаются их привлечением, и «продает» ресурсы подразделениям банка, осуществляющим активные операции. Трансфертное ценообразование, являясь ключевым элементом системы управленческого учета, предоставляет банку возможность получить объективную систему распределения процентной маржи по всем операциям. Механизм трансфертных цен предоставляет банку возможность делать обоснованные выводы о результатах работы подразделений, доходности продуктов и прибыльности клиентов, так как позволяет учитывать не только прямые доходы и расходы, но и стоимость привлечения (размещения) финансовых ресурсов.

Следует подчеркнуть, что рассматриваемая методика, которую можно использовать как для оперативного и ретроспективного анализа, основываясь на фактичес-

ких данных, так и для целей прогнозного анализа, основываясь на плановых данных, носит универсальный оценочный характер.

Одним из наиболее важных этапов любого вида анализа, определяющих объективность выводов и предложений по результатам его проведения, является этап формирования системы показателей. Изменение этих показателей обуславливает необходимость изучения факторов и причин этих изменений, выявления и изучения взаимосвязи между ними. Анализ финансовых результатов от операций с корпоративными клиентами предлагается проводить согласно системе показателей, представленной на рис. 2.



Рис. 2. Система показателей, применяемая при анализе финансовых результатов от операций коммерческого банка с корпоративными клиентами

В данной схеме частные и обобщающие показатели финансовых результатов приведены в разрезе активных и пассивных операций с корпоративными клиентами. При этом к активным операциям относят все виды банковских операций (балансовых и внебалансо-

вых) по предоставлению (потенциально возможному предоставлению) денежных средств корпоративным клиентам в любой форме, действующих (проводимых) в анализируемом периоде.

К пассивным операциям относят все виды банковских операций (балансовых и внебалансовых) по привлечению денежных средств от корпоративных клиентов в любой форме, действующих в анализируемом периоде.

На рис. 2 по каждому виду операций с корпоративным клиентом представлены следующие обобщающие показатели:

- чистый операционный результат от операций с корпоративными клиентами (первый этап анализа);
- общий рыночный эффект, появляющийся в результате сопоставления операций с корпоративными клиентами с операциями, аналогичными по условиям, на финансовых рынках (второй этап анализа).

Далее мы подробнее рассмотрим порядок формирования этих показателей.

Чистый операционный результат (**ЧОР**) от операций банка с корпоративными клиентами – абсолютная величина, получаемая в результате суммирования чистого операционного результата от активных операций (**ЧОРпо**) и чистого операционного результата от пассивных операций (**ЧОРпо**) за анализируемый период.

Для расчета **ЧОР** от активных и пассивных операций с корпоративными клиентами соответственно необходимо произвести расчет следующих частных показателей:

1. Расчетные процентные доходы (**ПрДрасч.**).
2. Расчетные процентные расходы (**ПрРрасч.**).

Расчетные процентные доходы (расходы) представляют собой фактические и наращенные доходы (расходы) банка по операциям размещения (привлечения) денежных средств по ставкам, установленным договором или условиями проведения операции. Метод наращивания означает, что доходы и расходы будут учитываться в том отчетном периоде, за который они взимаются вне зависимости от того, когда они будут фактически выплачены или получены.

3. Условные процентные доходы (**УПД**).
4. Условные процентные расходы (**УПР**).

Условные процентные доходы (расходы) – доходы (расходы) в форме платы за ресурсы, условно перераспределяемые внутри банка для финансирования операций, рассчитанные на основе договорных (трансфертных) ставок.

Условные доходы (расходы) (**УслД/Р**), возникающие в результате изменения качества кредитов и выданных банком гарантий, поручительств и прочих внебалансовых требований к корпоративным клиентам (резервы на потери по ссудам и операциям кредитного характера).

При расчете показателя «условные доходы (потери), возникающие в результате изменения качества активов» следует использовать следующий подход – расчетные процентные доходы по активным операциям уменьшать на ожидаемую вероятность возврата суммы основного долга и процентов по кредитным операциям. Для этого будем использовать:

- а). Коэффициент риска по кредитным операциям и операциям кредитного характера (**Р**) – аналитический параметр, используемый банком во внутренних целях, отражающий предполагаемую степень возвратности по основной сумме задолженности корпоративных клиентов или исполнения ими обязательств по гарантиям и другим внебалансовым операциям кредитного характера. Данный параметр выражается в процентах от основной суммы и регулярно определяется по каждой операции в зависимости от кредитного риска клиента.

б). Вероятность возврата процентов (**В**) - аналитический параметр, используемый банком во внутренних целях, отражающий предполагаемую степень возвратности процентов по задолженности клиента. С финансово-аналитической точки зрения данный параметр отражает степень необходимого наращивания процентов по операциям для определения финансового результата по процентным операциям, относящегося к тому или иному периоду, с учетом кредитного риска. Данный параметр выражается в процентах и регулярно определяется по каждой операции в зависимости от кредитного риска клиента.

Кроме того, в расчет **ЧОР** от активных и пассивных операций с корпоративными клиентами включаются:

- реализованные курсовые разницы от операций с иностранной валютой;
- непроцентные доходы (расходы), включая комиссионные доходы (расходы).

Рыночный эффект от использования ресурсов/проведения пассивных операций по сравнению с операциями на финансовом рынке составляет разницу между стоимостными условиями клиентской операции и стоимостными условиями аналогичных (по сумме, валюте и сроку) операций на финансовых рынках. При этом доходность денежных средств, которую банк мог бы получить при альтернативном размещении или привлечении средств на финансовом рынке в валюте и в сроки, соответствующие условиям рассматриваемой сделки, мы будем называть рыночной ставкой размещения (привлечения). Процентная ставка, в соответствии с которой производится условное внутрибанковское перераспределение ресурсов, необходимых для финансирования операций, мы будем называть договорной ставкой.

Первый этап анализа

На первом этапе анализа, как уже было сказано, рассчитывается чистый операционный результат от операций с корпоративными клиентами (**ЧОР**). Расчет **ЧОР** осуществляется отдельно по каждой операции (сделке) с корпоративными клиентами, произведенной в течение отчетного периода, и затем данные результаты суммируются для определения общего **ЧОР** по корпоративному клиенту за период.

Для определения **ЧОР** по клиенту в расчет принимаются те количество, объемы и условия операций с клиентом, которые действовали в отчетном периоде, включая сделки, инициированные в предыдущих периодах и завершенные в данном отчетном периоде или после его истечения, а также сделки, инициированные в отчетном периоде и завершенные после его истечения. Кроме того, в расчет принимается коэффициент риска по кредитным операциям (операциям кредитного характера) и вероятность получения процентов по состоянию на начало и на конец отчетного периода по всем операциям с клиентом, производимым в течение отчетного периода.

Расчетные процентные (дисконтные) доходы (**ПрДрасч.**) и расходы (**ПрРрасч.**), являющиеся составной частью **ЧОР**, рассчитываются с учетом наращенных процентов, а по активным операциям – еще и с учетом кредитного риска.

Расчетный процентный (дисконтный) доход по активным операциям (**ПрДрасч.**) представляет собой сумму процентных (дисконтных) доходов, полученных в данном периоде, и изменения величины наращенных процентов (дисконта) за период (с корректировкой на

риск неполучения процентов) и рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ПрДрасч.} = \Sigma \text{ПрД} + (\text{ПрПнар.кон.} * \text{Вкон.} - \text{ПрПнар.нач.} * \text{Внач.}), \quad (1)$$

где

ΣПрД – сумма процентных (дисконтных) доходов по операциям с корпоративными клиентами, отраженная в отчетном периоде по счетам учета доходов;

ПрПнар.кон. – величина наращенных процентов к получению по состоянию на конец отчетного периода;

Вкон. – вероятность возврата корпоративными клиентами процентов по операциям на дату окончания периода;

ПрПнар.нач. – величина наращенных процентов к получению по состоянию на начало отчетного периода;

Внач. – вероятность возврата клиентом процентов по операциям на дату начала периода.

Расчетный процентный (дисконтный) расход по пассивным операциям (**ПрРрасч.**) представляет собой сумму процентных (дисконтных) расходов, произведенных в данном отчетном периоде, и изменения величины наращенных процентов (дисконта) за период, и рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ПрРрасч.} = \Sigma \text{ПрР} + \text{ПрУнар.кон.} - \text{ПрУнар.нач.}, \quad (2)$$

где

ΣПрР – сумма процентных (дисконтных) расходов по операциям с корпоративными клиентами, отраженная в отчетном периоде по счетам учета расходов;

ПрУнар.кон. – величина наращенных процентов к уплате по состоянию на конец отчетного периода;

ПрУнар.нач. – величина наращенных процентов к уплате по состоянию на начало отчетного периода.

Расчет условных процентных расходов (**УПР**) (по активным операциям) и условных процентных доходов (**УПД**) (по пассивным операциям) производится на основе договорных рыночных ставок (**АРС**) по следующей формуле:

$$\text{УПД(УПР)} = \Sigma (V_n * \text{АРС}_n / 365), \quad (3)$$

где

V_n – остаток фактически привлеченных (размещенных) средств на конец **n**-го операционного дня;

АРС_n – договорная рыночная ставка в валюте операции по временному пулу, соответствующему первоначальному сроку операции, действующая в **n**-й день.

Здесь необходимо дать некоторые комментарии:

1. Остаток средств по пассивной части операции уменьшается на действующую ставку отчислений в Фонд обязательных резервов (**ФОР**) по соответствующему виду ресурсов.
2. Остаток средств по активной части операции уменьшается в зависимости от значения внутреннего параметра оценки качества заемщика, т.е. кредитного риска заемщика, который выражен в процентах от суммы конкретной операции, произведенной с данным заемщиком.
3. Если операция является срочной и не содержит встроенного механизма изменения ставок (плавающие или пересматриваемые ставки), то к ней применяется ставка **АРС**, действовавшая в день фактического привлечения (размещения) денежных средств по данной операции, и остается неизменной в течение всего срока действия операции.
4. Если операция содержит встроенный механизм изменения ставок, то начиная с каждой даты, с которой такое изменение реализуется (или может быть реализовано), к операции начинает применяться **АРС**, действующая на

эту дату, и не изменяется до следующей даты возможного изменения ставок (или до даты завершения операции).

5. Расчет **УПД** по средствам на текущих, расчетных, брокерских и транзитных счетах производится с применением **АРС** по ресурсам до востребования в соответствующей валюте за каждый день в течение периода расчета. При этом на неснижаемые остатки по счетам (за исключением транзитных) **УПД** начисляются с применением **АРС** по более длинным пулам в соответствии с описанной ниже методологией:

- если клиент имеет закрепленное договором обязательство перед банком о поддержании на счете неснижаемого остатка средств, то по средствам на счетах до востребования в размере этого неснижаемого остатка (за вычетом отчислений в **ФОР**) **УПД** начисляются не по ставке **АРС** по ресурсам до востребования, а по ставке **АРС** того временного пула, который соответствует периоду действия обязательств клиента по поддержанию неснижаемого остатка.
- если фактический минимальный остаток на счете клиента меньше неснижаемого остатка, закрепленного договором, то **АРС** по ресурсам до востребования применяются ко всему остатку по счету клиента.

Учет условных доходов (расходов) по операциям **Усл.Д/Р**, возникающим в результате изменения качества активов и внебалансовых обязательств, производится путем отнесения на **ЧОР** по клиентам результатов, рассчитанных по следующей формуле:

$$\text{Усл.Д/Р} = \text{Унач.п} * (1 - \text{Рнач.п}) - (\text{Укон.п} * (1 - \text{Ркон.п})), \quad (4)$$

где

Унач.п – сумма балансовых и внебалансовых обязательств корпоративного клиента по *n*-й операции на дату начала анализируемого периода;

Рнач.п – коэффициент кредитного риска по *n*-й операции на дату начала анализируемого периода;

Укон.п – сумма балансовых и внебалансовых обязательств клиента по *n*-й операции на дату конца анализируемого периода;

Ркон.п – коэффициент риска по *n*-й операции на дату окончания анализируемого периода;

n – число операций по конкретному корпоративному клиенту за анализируемый период.

На начальном этапе в случае технической невозможности обеспечения регулярного формирования соответствующих аналитических параметров, отражающих уровень кредитных рисков по конкретным операциям, могут использоваться параметры, принимаемые в расчет при анализе ликвидности, а при отсутствии возможности формирования этих данных – коэффициенты риска, определяемые в соответствии с формализованными критериями, установленными Положением Банка России «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности» от 26.03.2004 г. (последние изменения от 20.03.2006г.) №254-П или Положением Банка России «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери» от 20.03.2006 г. №283-П.

В последнем случае, уровень предполагаемого исполнения обязательств клиента по основной сумме долга, а также уровень возвратности процентов будут определяться по следующей формуле: 100% минус ставка резервов по ссудам или « прочим операциям», за исключением задолженности, приравненной к первой категории качества (см. указанные положения Банка России), по которой эти параметры будут при-

ниматься равными 100% (т.е. отражать нулевой предполагаемый уровень потерь).

При этом при наличии информации об ухудшении финансового положения клиента и (или) о возможности неуплаты процентов (кроме случаев, носящих краткосрочный технический характер), соответствующие показатели устанавливаются на уровне не выше 80%, независимо от классификации риска в соответствии с требованиями Банка России.

Относимые на **ЧОР** по операциям с клиентами реализованные курсовые разницы по операциям с иностранной валютой определяются как разница между полученными доходами и осуществленными расходами банка в анализируемом периоде, учтенных на счетах реализованных курсовых разниц. Величина финансового результата, полученного в результате проведения операции с валютой, определяется как произведение объема операции и разницы между официальным курсом Банка России на день проведения сделки и курсом проведения операции при покупке/продаже банком валюты.

Величина непроцентных (в том числе комиссионных) доходов определяется как сумма полученных банком от корпоративных клиентов в течение отчетного периода комиссий и вознаграждений за расчетно-кассовое обслуживание, по документарным операциям, по валютному контролю, по депозитарным операциям, по брокерским операциям, по конверсионным операциям, по кредитам и гарантиям, за организацию выпусков ценных бумаг, за консультационные услуги, по другим операциям, предусматривающим получение непроцентных доходов. При этом в расчет не включаются доходы, полученные от клиентов в качестве прямой компенсации (возмещения) понесенных банком расходов в сопоставимой сумме по обслуживанию (осуществлению) операций (по проведению расчетов через банк России, почтовые, телеграфные расходы и т.д.).

На основе формул (1)-(4) определяется алгоритм расчета **ЧОР** по клиенту (без учета реализованных курсовых разниц от операций с иностранной валютой, а также непроцентного финансового результата):

$$\begin{aligned} \text{ЧОР} = \text{ЧОР}_{\text{ао}} + \text{ЧОР}_{\text{ап}} = \sum_{i=1}^n \text{ПрДрасч.} - \sum_{i=1}^n \text{УПР} +/- \\ +/- \sum_{i=1}^n \text{ПрРрасч.} + \sum_{i=1}^n \text{УПД} +/- \text{Усл.Д/Р}, \quad (5) \end{aligned}$$

где **n** – число операций по конкретному корпоративному клиенту за анализируемый период.

Второй этап анализа

На втором этапе анализа определяется общий рыночный эффект от операций с корпоративными клиентами, который рассчитывается следующим образом.

$$\text{Экк} = \text{Эао} + \text{Эпо}, \quad (6)$$

где

Эао – рыночный эффект от проведения активных операций Банка с клиентом;

Эпо – рыночный эффект от проведения пассивных операций Банка с клиентом.

Рыночный эффект активных операций показывает, насколько проведение активных операций с клиентом выгоднее аналогичного размещения на финансовом рынке того же объема денежных средств в той же валюте и на те же сроки, и рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_{AO} = V_{AO} * (i_{AO} - i_{RSA}) * \frac{t}{365}, \quad (7)$$

где

V_{AO} – средний объем активной операции в течение отчетного периода;

i_{AO} – установленная (договорная) процентная ставка по активной операции;

i_{RSA} – рыночная ставка размещения по активной операции по ресурсам с аналогичными сроками и валюте проведения операции.

Рыночный эффект пассивных операций показывает, насколько проведение пассивных операций с клиентом выгоднее аналогичного привлечения с финансового рынка того же объема денежных средств в той же валюте и на те же сроки, и рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_{PO} = V_{PO} * (i_{RSP} - i_{PO}) * \frac{t}{365}, \quad (8)$$

где V_{PO} – средний объем пассивной операции в течение отчетного периода;

i_{PO} – установленная (договорная) процентная ставка по пассивной операции;

i_{RSP} – рыночная ставка привлечения по пассивной операции по ресурсам с аналогичными сроками и в валюте проведения операции.

При определении уровня рыночных ставок в качестве ценообразующих компонентов используются базовые индексы финансового рынка соответствующей срочности ресурсов и в соответствующих валютах. Уровень рыночных процентных ставок, используемых для расчета рыночной эффективности операций, рассчитывается отдельно для каждой осуществленной операции. Рыночная ставка определяется исходя из ценовой конъюнктуры, сложившейся на финансовом рынке на день осуществления анализируемой операции.

В качестве рыночной процентной ставки рекомендуется применять:

Для ставок в рублях:

- Привлечение:
 - для средств сроком привлечения до 1 месяца – ставку MIBID межбанковского рынка по соответствующему сроку;
 - для средств сроком привлечения свыше 1 месяца – средневзвешенную по объемам, находящимся в обращении на день проведения операции привлечения, доходность к погашению облигационных займов банка, зафиксированную при первичном размещении.
- Размещение:
 - для средств сроком размещения до 1 месяца – ставку MIBOR межбанковского рынка по соответствующему сроку;
 - для средств сроком размещения свыше 1 месяца – средневзвешенную по объемам доходность облигационных займов российских корпоративных эмитентов, на операции с которыми банк имеет открытые лимиты.

Для ставок в иностранной валюте:

- Привлечение:
 - для средств сроком привлечения до 1 месяца – ставки рынка срочного межбанковского кредитования в соответствующей валюте, котируемые казначейством;
 - для средств сроком привлечения свыше 1 месяца – ставку LIBOR в соответствующей валюте и на соответствующий срок, увеличенную на средневзвешенную разницу в базисных пунктах между доходностью валютных еврооблигаций Российской Федерации и обращающихся на рынке облигаций развитых стран

с сопоставимыми сроками обращения. При этом при расчете разницы базисных пунктов для операций в долларах США принимается доходность американских облигаций, для операций в ЕВРО принимается доходность облигаций Германии.

- Размещение:
 - для средств сроком размещения до 1 месяца – ставки рынка срочного межбанковского кредитования в соответствующей валюте, котируемые казначейством;
 - для средств сроком размещения свыше 1 месяца – средневзвешенную по объемам, находящимся в обращении, купонную доходность валютных еврооблигаций Российской Федерации.

Положительная величина показателя общего рыночного эффекта от операций с корпоративными клиентами позволяет сделать вывод о том, что проведение операций с клиентом обеспечило получение прибыли в большем объеме, чем направление тех же ресурсов на финансовый рынок. Отрицательная величина расчета общего рыночного эффекта от операций с корпоративными клиентами свидетельствует о том, что проведение сделок с клиентом в анализируемом периоде принесло меньше прибыли, чем альтернативные операции на финансовом рынке.

Третий этап анализа

Этот этап анализа заключается в проведении факторного анализа причин изменения фактического финансового результата операций с корпоративным клиентом по сравнению с финансовым результатом предыдущего периода, а также с результатом, предусмотренном при утверждении бизнес-плана.

Рекомендуемая методика анализа позволяет выявить в процессе анализа влияние следующих факторов на финансовый результат от операций банка с корпоративными клиентами:

- объем операций (в стоимостном выражении) по привлеченным средствам от корпоративных клиентов;
- объем активных операций, совершенных с корпоративными клиентами;
- качество кредитного портфеля по корпоративным клиентам (конкретному корпоративному клиенту), а также факторы риска по другим активным операциям;
- соотношение между фактическими ставками привлеченных (размещенных) средств по конкретному корпоративному клиенту и средними ставками по банку (трансфертной ценой);
- соотношение между фактическими ставками по привлеченным (размещенным) ресурсам и рыночными ставками на финансовом рынке.

Далее мы представим пример оценки финансовых результатов от активных и пассивных операций с корпоративным клиентом по рекомендованной методике (без учета коэффициента риска).

Пример

Операции, проведенные с клиентом в III кв. 2005 г.:

Размещение средств:

Кредит клиенту: 10 млн. долл., срок кредита 3 месяца (начиная с 25 июня 2005 года), процентная ставка – 12% годовых, вероятность возврата средств – 100%, вероятность погашения процентов – 100%.

Векселя клиента, учтенные в портфеле банка, – 300 млн. руб., срок – 6 месяцев (начиная с 15 июля 2005 года), процентная ставка – 17% годовых, вероятность возврата средств – 100%, вероятность погашения процентов – 50%.

Привлечение средств:

Депозит: 5 млн. евро, срок – 2 месяца (начиная с 01 июля 2005 года), процентная ставка – 8% годовых.

Средний остаток на текущих и расчетных счетах (все счета рублевые) в анализируемом периоде: 20 млн. руб., процентная ставка – 0,5% годовых, минимальный неснижаемый остаток средств в течение анализируемого периода – 5 млн. руб.

Прочие операции с клиентом:

Доходы по расчетно-кассовому обслуживанию, полученные банком в анализируемом периоде, – 0,3 млн. долл., сальдо доходов и расходов по конверсионным операциям (реализованные курсовые разницы) – 0,2 млн. долл.

Ставка отчислений в ФОР по рублевым и валютным операциям по привлечению ресурсов клиента – 3,5%.

Договорная ставка в III квартале (в целях примера предполагается неизменной): USD (от 1 до 3 месяцев) – 8,5% годовых; EUR (от 1 до 3 месяцев) – 7,75% годовых; рубли (от 1 до 3 месяцев) – 13,5% годовых; рубли (от 3 до 6 месяцев) – 16% годовых; рубли « до востребования» – 5,25% годовых.

Размещение средств по рыночным ставкам:

В рублях на 6 месяцев – 16,54% годовых (средневзвешенная по объемам доходность облигационных займов российских эмитентов, по операциям с которыми банк имеет открытые лимиты).

В USD на 3 месяца – 7,4% годовых (средневзвешенная по объемам, находящимся в обращении, доходность валютных еврооблигаций Российской Федерации).

Привлечение средств по рыночным ставкам:

В рублях по средствам «до востребования» – 6,0% годовых (MIBID).

В рублях на 3 месяца – 13,23% годовых (средневзвешенная по объемам, находящимся в обращении, доходность к погашению облигационных займов банка, зафиксированная при первичном размещении).

В EUR на 2 месяца – 5,82% годовых (ставка LIBOR на соответствующий срок, увеличенная на средневзвешенную разницу в базисных пунктах между доходностью российских и американских облигаций с равным сроком обращения).

Курсы валют:

1 USD – 28 руб.; 1 EUR – 32руб.;

EUR → USD – 1,14 (кросс-курс для перевода EUR в USD).

ЧОР по операции кредитования:

$$\begin{aligned} \text{ЧОР}_k &= 10 \text{ млн. долл.} * 100\% * (12\% - 8,5\%) * \frac{86}{365} = \\ &= 0,082 \text{ млн. долл.} \end{aligned}$$

ЧОР по операциям с векселями клиента:

$$\begin{aligned} \text{ЧОР}_e &= 300 \text{ млн. руб.} * 100\% * (17\% - 16\%) * \frac{78}{365} = \\ &= 0,6412 \text{ млн. руб.} / 28 = 0,0229 \text{ млн. долл.} \end{aligned}$$

ЧОР от привлечения денежных средств в депозит:

$$\begin{aligned} \text{ЧОР}_d &= \\ &= 5 \text{ млн. евро} * (100\% - 3,5\%) * (7,75\% - 8\%) * \frac{62}{365} = \\ &= (-0,002) \text{ млн. евро} * 1,14 = (-0,0023) \text{ млн. долл.} \end{aligned}$$

ЧОР по неснижаемому остатку средств:

$$\begin{aligned} \text{ЧОР}_{нос} &= \\ &= 5 \text{ млн. руб.} * (100\% - 3,5\%) * (13,5\% - 0,5\%) * \frac{92}{365} = \\ &= 0,1581 \text{ млн. руб.} / 28 = 0,0056 \text{ млн. долл.} \end{aligned}$$

ЧОР по средствам « до востребования», кроме неснижаемого остатка:

$$\begin{aligned} \text{ЧОР}_{кнос} &= (20 \text{ млн. руб.} - 15 \text{ млн. руб.}) * \\ &* (100\% - 3,5\%) * (5,25\% - 0,5\%) * \frac{92}{365} = \\ &= 0,0578 \text{ млн. руб.} / 28 = 0,002 \text{ млн. долл.} \end{aligned}$$

Суммарный ЧОР по операциям с данным клиентом составляет:

$$\begin{aligned} &(0,082 \text{ млн. долл.} + 0,0229 \text{ млн. долл.}) + \\ &+ ((-0,0023 \text{ млн. долл.}) + 0,0056 \text{ млн. долл.} + \\ &+ 0,002 \text{ млн. долл.}) + 0,3 \text{ млн. долл.} + \\ &+ 0,2 \text{ млн. долл.} = 0,6102 \text{ млн. долл.} \end{aligned}$$

Таким образом, операции с клиентом в отчетном периоде способствовали увеличению чистого операционного результата банка – его вклад в общую сумму чистого операционного результата банка составил 0,6102 млн. долл.

Рыночный эффект от активных операций:

а) кредитования:

$$\begin{aligned} \text{Э}_k &= 10 \text{ млн. долл.} * (12\% - 7,4\%) * \frac{86}{365} = \\ &= 0,1084 \text{ млн. долл.}; \end{aligned}$$

б) с векселями клиента:

$$\begin{aligned} \text{Э}_e &= 300 \text{ млн. руб.} * (17\% - 16,54\%) * \frac{78}{365} = \\ &= 0,2949 \text{ млн. руб.} / 28 = 0,0105 \text{ млн. долл.} \end{aligned}$$

Рыночный эффект по активным операциям:

$$\begin{aligned} \text{Э}_{ао} &= \text{Э}_k + \text{Э}_e = \\ &= 0,1084 \text{ млн. долл.} + 0,0105 \text{ млн. долл.} = \\ &= 0,1189 \text{ млн. долл.} \end{aligned}$$

Рыночный эффект от операции привлечения средств клиента в депозит:

$$\begin{aligned} \text{Э}_d &= 5 \text{ млн. евро} * (5,82\% - 8\%) * \frac{62}{365} = \\ &= (-0,0185) \text{ млн. евро} * 1,14 = (-0,0222) \text{ млн. долл.} \end{aligned}$$

Рыночный эффект по неснижаемому остатку средств:

$$\begin{aligned} \text{Э}_{нос} &= 5 \text{ млн. руб.} * (13,23\% - 0,5\%) * \frac{92}{365} = \\ &= 0,1604 \text{ млн. руб.} / 28 = 0,0057 \text{ млн. долл.} \end{aligned}$$

Рыночный эффект по средствам « до востребования», кроме неснижаемого остатка:

$$\begin{aligned} \text{Э}_{кнос} &= \\ &= (20 \text{ млн. руб.} - 15 \text{ млн. руб.}) * (6,0\% - 0,5\%) * \frac{92}{365} = \\ &= 0,2079 \text{ млн. руб.} / 28 = 0,0074 \text{ млн. долл.}; \end{aligned}$$

Рыночный эффект по пассивным операциям:

$$\begin{aligned} \text{Э}_{по} &= \text{Э}_d + \text{Э}_{нос} + \text{Э}_{кнос} = \\ &= -0,0222 \text{ млн. долл.} + 0,0057 \text{ млн. долл.} + \\ &+ 0,0074 \text{ млн. долл.} = (-0,0091) \text{ млн. долл.} \end{aligned}$$

Общий рыночный эффект от операций с корпоративным клиентом:

$$\begin{aligned} \text{Э}_{кк} &= \text{Э}_{ао} + \text{Э}_{по} = \\ &= 0,1189 \text{ млн. долл.} + (-0,0091 \text{ млн. долл.}) = \\ &= 0,1098 \text{ млн. долл.} \end{aligned}$$

Как следует из представленной ситуации, операции с клиентом в отчетном периоде проводились в целом на более выгодных для банка условиях, чем рыночные. Чистый операционный результат составил 0,6102 млн.

долл., что существенно выше рассчитанного рыночно-го эффекта (0,1098 млн. долл.).

Принципы и подходы к расчету операционной эффективности работы банка, приведенные в настоящей методике, могут использоваться при проведении как ретроспективной, так и прогнозной оценки финансовых результатов работы банка с корпоративными клиентами.

К преимуществам рассматриваемой методики анализа относится более объективная оценка финансового результата от операций с корпоративными клиентами по сравнению с методиками, применяемыми в практике российских банков, в которых финансовый результат оценивается путем сопоставления полученных доходов и понесенных расходов по данным бухгалтерского учета и отчетности без учета условий получения альтернативного дохода банком на финансовом рынке, а также без учета рисков, связанных с качеством кредитного портфеля, и рисков других активных операций с клиентами.

Литература

1. Батракова Л.Г. «Анализ процентной политики коммерческого банка». М.: Логос, 2002 г.
2. Батракова Л.Г. «Экономический анализ деятельности коммерческого банка». М.: Логос, 1999 г.
3. Буевич С.Ю., Королев О.Г. «Анализ финансовых результатов банковской деятельности». М.: КНОРУС, 2004 г.
4. Букато В.И., Головин Ю.В., Львов Ю.И. «Банки и банковские операции». М.: Финансы и статистика, 2001г.
5. Гиляровская Л.Т., Паневина С.Н. «Комплексный анализ финансово-экономических результатов деятельности банка и его филиалов». С.-Петербург: Питер, 2003.
6. Дериг Х.-У. «Универсальный банк - банк будущего». М.: Международные отношения, 2001г.
7. Иванов А.Н. «Банковские услуги: зарубежный и российский опыт». М.: Финансы и статистика, 2002г.
8. Киселева И.А. «Коммерческие банки: модели и информационные технологии в процедурах принятия решений». М.: УРСС, 2002 г.
9. Масленченков Ю.С., Тронин Ю.Н. «Работа банка с корпоративными клиентами». М.: ЮНИТИ, 2003 г.
10. Масленченков Ю.С. «Финансовый менеджмент в коммерческом банке. Финансовый менеджмент клиента». М.: Перспектива, 1997 г.
11. Панова Г.С. «Анализ финансового состояния коммерческого банка». М.: 1996г.
12. Роуз П. «Банковский менеджмент». М.: Дело ЛТД, 1995 г.
13. Садвакасов К.К. «Коммерческие банки: управленческий анализ деятельности. Планирование и контроль». М.: Ось-89., Синки Дж. «Управление финансами коммерческого банка». М.: Catallaxy, 1996 г.
14. Черкасов В.Е. «Банковские операции: финансовый анализ». М.: Консалтбанкир, 2001 г.
15. Шеремет А.Д., Щербакова Г.Н. «Финансовый анализ в коммерческом банке». М.: Финансы и статистика, 2002 г.
16. Зайцева Н.В. «Оперативный анализ прибыльности операций банка с отдельными клиентами»/Деньги и кредит, №9 2000 г.
17. Максудов Ю.Г., Дигайлов М.Ю. «Некоторые проблемы внутреннего перераспределения доходов и расходов коммерческого банка»/ Деньги и кредит, N12, 2000 г.
18. Романов В.В. «Современная система взаимоотношений российского коммерческого банка с клиентами как основа развития кредитной организации» / Научный альманах фундаментальных и прикладных исследований. Современные банковские технологии: теоретические основы и практика. М.: Финансы и статистика, 2005 г.

Иноземцева Юлия Владимировна

РЕЦЕНЗИЯ

Статья на тему «Теоретические аспекты и методика анализа финансовых результатов от операций с корпоративными клиентами коммерче-

ского банка» посвящена актуальным проблемам развития и совершенствования методологии анализа банковских операций, в частности – операций с корпоративными клиентами коммерческого банка. Актуальность данной проблематики определяется следующими факторами:

- существенное сужение банковской маржи на рынке банковских услуг для корпоративных клиентов;
- повышение требований российских крупных клиентов к обслуживающим их банкам (в части тарифов, продуктового ряда, объемов кредитования, сопутствующих услуг, банковских технологий и т.д.);
- усиление конкуренции со стороны иностранных банков, которые способны предоставить качественные услуги дешевле, организовать более крупные по объемам заимствования, обеспечить доступ на международные финансовые рынки, предоставить более широкий спектр услуг и т.д.

В настоящее время перед многими российскими банками стоят следующие вопросы: как удержать существующих корпоративных клиентов в банке и расширить сотрудничество с ними, при этом сделав его максимально выгодным и интересным как для банка, так и для клиента, как усилить свои позиции российскому банку на рынке банковских услуг для корпоративных клиентов и привлечь новых клиентов, как оценить, сотрудничество с какими корпоративными клиентами действительно прибыльно, а с какими убыточно и носит, к примеру, лишь имиджевый характер для банка и т.д. Одной из составляющих ответа на эти вопросы является результат проведения анализа по предлагаемой методике.

Научная новизна представленной статьи состоит в разработке системы аналитических показателей, позволяющих осуществить комплексную оценку финансовых результатов от операций с корпоративными клиентами и факторов их изменения, а также в предложениях по совершенствованию информационной базы и методологического инструментария анализа.

Практическая значимость предложенной методики анализа заключается в возможности ее применения не только кредитными организациями, а также консалтинговыми и аудиторскими компаниями, а также рейтинговыми агентствами для оценки эффективности операций банка с корпоративными клиентами. Использование предлагаемой автором методики позволит осуществлять постоянный мониторинг доходности операций с клиентами и по его результатам своевременно осуществлять корректировку клиентской и тарифной политики.

Кулинина Г.В., к.э.н., профессор, научный руководитель

5.1. THEORETICAL ASPECTS AND METHODOLOGY FOR ANALYSIS OF FINANCIAL RESULTS FROM OPERATIONS WITH CORPORATE CUSTOMERS OF A COMMERCIAL BANK

Yu.V. Inozemtseva, Assistant Manager, Counterparty And Country Risk Department, Risk Management Division

In spite of real need and actuality the problem of analysis for assessment of efficiency of operations with corporate customers remains underdeveloped in the science. The methodology presented by the author allows to make accurate assessment of banking operations with corporate customers and to successfully manage this process. The analysis is carried out on three stages:

1. calculation of net operational result from operations with corporate customers;
2. calculation of total market effect being a result of comparison of operations with corporate customers and operations on financial markets under the same terms and conditions;
3. factor analysis of causes of changes in actual financial result from operations with corporate customers in comparison with financial result of the previous period as well as result established by business plan or budget.

Distinguishing features of the methodology are:

- a) operational character;
- b) principle of conditional charge for internal funding transferring within a financial institution;
- c) risks peculiar to active operations;

d) alternative possibility of profit earning in financial markets.
Lines of utilization of the analysis results are rather diverse.

Based on the analysis results there will be some amendments to strategy for business activity with corporate customers:

- there will be improvements to customer/tariff policy;
- there will be improvements to approaches to servicing of corporate customers;
- there will be working-out of personal approach to a corporate customer/group of corporate customers;
- there will be optimization of cooperation with corporate customers: format of communication, proposal of new products, etc.;
- there will be assessment of personal manager efforts, etc.