**Задача 1.** Рентабельность капитала и рентабельность активов банка позволяет оценить эффективность его работы. Проанализируйте данные таблицы и сделайте вывод об эффективности работы данного банка.

|  |  |
| --- | --- |
| **Статья** | **Сумма, млн. рублей** |
| Собственный капитал | 3811 |
| Вклады населения | 5907 |
| Ценные бумаги | 2365 |
| Кредиты выданные | 16526 |
| Счета предприятий и организаций | 8775 |
| Активы | 28022 |
| Обязательства до востребования | 1275 |
| Прибыль банка | 1319 |

Укажите статьи, которые сопряжены с рисками банковской деятельности, какие риски могут повлиять на ухудшение экономического положения банка? Подготовьте проект управленческого решения в виде служебной записки о возможных мерах по снижению выявленных рисков.

**Решение:**

Произведем расчет показателей рентабельности данного банка:

Общий уровень рентабельности банка (Rобщ) позволяет оценить общую прибыльность банка, а также прибыль, приходящуюся на 1 руб. дохода (доля прибыли в доходах):

Рентабельность общая = 1319/(5907+2365)\*100 = 15,9 %

Данный показатель может быть уточнен с помощью ряда коэффициентов, характеризующих степень прибыльности активных и кредитных операций.

Основным показателем доходности банка является показатель, отражающий отдачу собственного капитала:

K1 = 1319/3811\*100 = 34,61%

Данный показатель характеризует прибыль, приходящуюся на 1 руб. акционерного капитала (уставного фонда). Знаменатель можно расширить введением всех собственных средств банка. Акционеры (пайщики) банка, сопоставив значения этого показателя в разных банках, могут принимать решение о размещении своих средств.

Показатель доходности банка K1 зависит от прибыльности активов (К2) и коэффициента достаточности капитала (К3), что выражается формулой:

K2 = 1319/(3811+5907+2365)\*100 = 10,91%

Рентабельность собственного капитала = 1319/3811\*100 = 34,61%

Обязательства у данного банка небольшие, что говорит о высокой эффективности работы банка, также объем дебиторской задолженности в виде кредитов выданных составляет 16526/28022\*100 = 58,97%, что позволяет сделать вывод о стабильном экономическом положении банка.

Статьи в данном случае подверженные риску: вклады населения, кредиты выданные и обязательства до востребования.

Проект решения:

Когда банк увеличивает свои обязательства по оплате активов, он использует кредитное плечо - в противном случае прибыль банка будет ограничена комиссиями, которые он может взимать, и разницей в процентной ставке. Но разброс процентных ставок ограничен тем, что банк должен заплатить по своим обязательствам и что он может взимать со своих активов. Поскольку банки конкурируют друг с другом за вкладчиков, а депозиты конкурируют с другими инвестициями, банки должны платить минимальную рыночную ставку для привлечения вкладчиков. Точно так же банки могут взимать только определенную плату за ссуды, поскольку существует конкуренция со стороны других банков, и предприятия могут получать ссуды, продавая долговые ценные бумаги, коммерческие ценные бумаги или облигации на финансовых рынках.

Чтобы защитить безопасность банковской системы, Федеральная резервная система ограничивает размер кредитного плеча, который банки, являющиеся депозитными учреждениями, могут использовать. Как правило, коэффициент кредитного плеча составляет от 10 до 12. Другими словами, активы банка могут быть как минимум в 10 раз больше его капитала, но не намного.

Основная причина, по которой большинство инвестиционных банков не являлись депозитными учреждениями, заключалась в том, чтобы избежать таких ограничений, чтобы они могли получать сверхприбыль, используя чрезвычайно высокий кредитный рычаг. Вместо того, чтобы управлять риском с помощью резервов, эти банки управляли риском с помощью своих собственных финансовых моделей.

**Задача 2.** Проанализируйте данные таблицы (Приложение 1 к РПД), по расчету собственных средств (капитала) ПАО «Авангард» по форме 123 (Базель III) ответьте на следующие вопросы:

1. Соответствует ли структура собственного капитала банка нормативным требованиям Банка России.
2. В каком документе отражены требования регулятора по нормативам элементов структуры собственного капитала российских банков?

Сделайте вывод о результативности работы данного банка по управлению собственным капиталом.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

**Приложение 1**

тыс.руб

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Номер строки** | **Наименование показателя** | **Остаток на отчётную дату** |
| 0 | Собственные средства (капитал), итого, в том числе: | 21 682 664 |
| 100 | Источники базового капитала: | 19 772 940 |
| 100.1 | Уставный капитал кредитной организации: | 807 000 |
| 100.1.1 | сформированный обыкновенными акциями | 807 000 |
| 100.1.2 | сформированный привилегированными акциями | 0 |
| 100.1.3 | сформированный долями | 0 |
| 100.2 | Эмиссионный доход: | 4 193 400 |
| 100.2.1 | кредитной организации в организационно-правовой форме акционерного общества, всего, в том числе: | 4 193 400 |
| 100.2.1.1 | сформированный при размещении обыкновенных акций | 4 193 400 |
| 100.3 | Часть резервного фонда кредитной организации, сформированная за счет прибыли предшествующих лет | 121 050 |
| 100.6 | Прибыль предшествующих лет, данные о которой подтверждены аудиторской организацией, всего, в том числе: | 14 651 490 |
| 100.6.2 | переоценка ценных бумаг, справедливая стоимость которых определяется иначе, чем средневзвешенная цена, раскрываемая организатором торговли на рынке ценных бумаг | 69 577 |
| 101 | Показатели, уменьшающие сумму источников базового капитала: | 24 620 |
| 101.1 | Нематериальные активы, всего, в том числе: | 23 702 |
| 101.4 | Вложения в собственные обыкновенные акции, привилегированные акции и иные источники собственных средств (капитала), всего, в том числе: | 918 |
| 101.4.2 | косвенные (через третьих лиц) вложения за счет денежных средств (в том числе за счет ссуды) и (или) иного имущества, предоставленного самой кредитной организацией, и (или) имущества, предоставленного третьими лицами, в случае, если кредитная организация прямо или косвенно (через третьих лиц) приняла на себя риски, возникшие в связи с предоставлением указанного имущества (за исключением встречных вложений кредитной организации и финансовой организации) | 918 |
| 102 | Базовый капитал, итого | 19 748 320 |
| 103 | Источники добавочного капитала: | 0 |
| 105 | Добавочный капитал, итого | 0 |
| 106 | Основной капитал, итого | 19 748 320 |
| 200 | Источники дополнительного капитала: | 1 934 344 |
| 200.5 | Прибыль текущего года (ее часть), не подтвержденная аудиторской организацией, всего, в том числе: | 1 127 781 |
| 200.5.2 | переоценка ценных бумаг, справедливая стоимость которых определяется иначе, чем средневзвешенная цена, раскрываемая организатором торговли на рынке ценных бумаг | -106 147 |
| 200.8 | Прирост стоимости основных средств кредитной организации за счет переоценки | 806 563 |
| 201.6 | Промежуточный итог | 21 682 664 |
| 203 | Дополнительный капитал, итого | 1 934 344 |

Решение:

Данный отчет отражает данные формы 0409123 "Расчет собственных средств (капитала) (Базель III)" в наиболее удобном для изучения формате.

Отчет содержит только строки, релевантные для конкретной кредитной организации в течение анализируемого периода.

Иными словами, в каждом отчете представлены только те строки, по которым есть ненулевые значения хотя бы на одну из выбранных отчетных дат.

Данный отчет более объемный и его нужно привести к виду:

Единицы измерения: Тысячи руб.

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Дата** |
| Собственные средства (капитал), итого, в том числе: | 20 860 505 |
| Источники базового капитала: | 18 774 793 |
| Уставный капитал кредитной организации: | 807 000 |
| сформированный обыкновенными акциями | 807 000 |
| Эмиссионный доход: | 4 193 400 |
| кредитной организации в организационно-правовой форме акционерного общества, всего, в том числе: | 4 193 400 |
| сформированный при размещении обыкновенных акций | 4 193 400 |
| Часть резервного фонда кредитной организации, сформированная за счет прибыли предшествующих лет | 121 050 |
| Прибыль предшествующих лет, данные о которой подтверждены аудиторской организацией, всего, в том числе: | 13 653 343 |
| Показатели, уменьшающие сумму источников базового капитала: | 36 747 |
| Нематериальные активы | 36 747 |
| Базовый капитал, итого | 18 738 046 |
| Основной капитал, итого | 18 738 046 |
| Источники дополнительного капитала: | 2 122 459 |
| Прибыль текущего года (ее часть), не подтвержденная аудиторской организацией, всего, в том числе: | 1 000 551 |
| Прирост стоимости имущества кредитной организации за счет переоценки | 1 121 908 |
| Показатели, определенные в соответствии с пунктами 3, 4 и 5 приложения к Положению Банка России N 395-П, всего, в том числе: | 20 860 505 |
| в сооружение (строительство), создание (изготовление) и приобретение (аренду) основных средств, стоимость основных средств, а также материальных запасов | 10 396 016 |
| Дополнительный капитал, итого | 2 122 459 |

В Федеральном законе о банках и банковской деятельности отражены положения о данных нормативах:

Статья 11.2. Минимальный размер собственных средств (капитала) кредитной организации

Минимальный размер собственных средств (капитала) с 1 января 2018 года устанавливается в сумме:

1) 1 миллиард рублей (за исключением случаев, определенных частями третьей и четвертой настоящей статьи) - для банка с универсальной лицензией;

2) 300 миллионов рублей - для банка с базовой лицензией.

Размер собственных средств (капитала) небанковской кредитной организации, ходатайствующей о получении статуса:

1) банка с универсальной лицензией, на 1-е число месяца, в котором было подано в Банк России соответствующее ходатайство, с 1 января 2018 года должен быть не менее 1 миллиарда рублей;

2) банка с базовой лицензией, на 1-е число месяца, в котором было подано в Банк России соответствующее ходатайство, с 1 января 2018 года должен быть не менее 300 миллионов рублей.

В данном банке в полной мере выполняются требования достаточности собственных средств и ликвидности капитала.

**Задача 3.** На основе самостоятельно собранной Вами информации (интернет-ресурсы), составьте краткий обзор мнений исследователей (положительные и отрицательные отзывы) об эффективности управления конкретным российским банком (выбор банка должен быть согласован с преподавателем).

Рекомендуемые источники информации представлены в Списке литературы к дисциплине. Кроме того, в качестве дополнительных источников информации рекомендуем ознакомиться, в частности:

<http://www.banki.ru/services/responses/>

<https://analizbankov.ru/>

<http://kuap.ru/>

и др.

Решение:

Благодаря своей уникальной бизнес-модели Тинькофф Банк является одним из самых эффективных – это было отмечено национальным рейтинговым агентством АКРА, присвоив банку кредитный рейтинг А(RU) летом 2017 года. Тинькофф активно привлекает к работе через эту платформу декретниц, людей с ограниченными возможностями, а также граждан, испытывающих трудности с трудоустройством в самых отдаленных уголках страны. Зарплата в среднем составляет от 30 000 до 40 000 рублей в месяц. При этом заработок зависит от количества рабочих часов, то есть во многом размер з/п зависит от желания сотрудника.

Около половины банковских сотрудников работают из дома в нашем «облачном» или «домашнем» контакт-центре. Облачный контакт-центр — также инновация на базе собственного IT-решения «Web Office». Это самый большой КЦ в Европе по численности персонала.

Тинькофф, как ведущий «цифровой» банк страны, является одной из самых высокотехнологичных финтех-компаний в мире. Западные аналитики называют Tinkoff главным «fintech disrupter in the world». Более 70% персонала в штаб-квартире это ай-ти-специалисты. Это и объясняет почему иногда банк называют «ИТ-компания с банковской лицензией».За последние несколько лет был разработан и внедрен целый ряд решений, которые позволили заметно повысить качество клиентского обслуживания:

Технология идентификации клиентов по голосу. Тинькофф стал первым в России банком, который внедрил системы распознавания в своем контакт-центре в 2014 г. Разработанное решение часто дает лучший результат по качеству распознавания, чем Siri. Эта технология позволила сократить длительность звонка клиента в среднем на минуту, повышая общее качество обслуживания и уровень безопасности

Технология распознавания речи. Эта технология позволила банку перевести 100% звонков в текст, благодаря чему постоянно улучшаются сценарии обслуживания клиентов

Технология по распознаванию лиц. Данная технология давно внедрена в мобильные приложения, которыми пользуются банковские представители. В ближайшее время планируется внедрение этой технологии в мобильный банк для клиентов и банкоматы.

Tinkoff Bank продолжает активно развивать свой бизнес и имеет хорошие перспективы для продолжения роста в долгосрочной перспективе. Благодаря успешней диверсификации бизнеса, способностям команды и доказанной бизнес-модели, в банке ожидают, что в ближайшие два года прирост чистой прибыли будет составлять от 20% до 40% ежегодно. Также планируется что к концу 2019 года на долю новых, некредитных направлений деятельности, будет приходиться до 30% чистой прибыли — уже сейчас этот показатель приближается к 20% выручки.

**Риски и угрозы бизнес-модели:**

Кредитный риск миграции  – риск убытков, связанных с полной или частичной потерей стоимости:

- финансового актива, не подлежащего ежедневной переоценке по текущей справедливой стоимости (например, кредита, долговой ценной бумаги, удерживаемой до погашения) в связи с дефолтом или ухудшением кредитного качества контрагента/эмитента (миграции);

- ценной бумаги в связи с дефолтом эмитента.

Риск контрагента по операциям на финансовых рынках – риск, связанный с нежеланием или невозможностью полного и своевременного исполнения обязательств по сделке со стороны контрагента. Риск контрагента относится к двустороннему кредитному риску срочных сделок с суммами под риском (exposure), которые могут со временем меняться по мере движения базовых рыночных факторов или цены базовых активов. Риск контрагента имеет два компонента:

- предрасчетный риск, который является риском несения убытков в связи с возможным неисполнением обязательств по сделке со стороны контрагента в течение срока сделки;

- расчетный риск, который является риском убытка в связи с неисполнением контрагентом своего обязательства после выполнения Сбербанком своего обязательства по контракту или соглашению (путем представления денежных средств, ценных бумаг и других активов) на дату взаиморасчетов.

Риск концентрации (в части кредитного риска)  – риск, связанный:

- с предоставлением крупных кредитов отдельному заемщику или группе связанных заемщиков;

- концентрацией задолженности по отдельным отраслям экономики, сегментам, портфелям, географическим регионам и др.;

- концентрацией вложений в ценные бумаги, относящиеся к отдельным отраслям либо географическим регионам;

- наличием иных обязательств, которые делают их уязвимыми к одним и тем же экономическим факторам.

Остаточный риск  – риск, возникающий в связи с тем, что применяемые методы снижения риска могут не дать ожидаемого эффекта в связи с реализацией в отношении принятого обеспечения, например правового риска, риска ликвидности.

Группа рыночных рисков включает в себя процентный риск, фондовый риск, валютный риск, товарный риск, риск рыночного кредитного спреда, риск волатильности.

Процентный риск  – риск возникновения убытков или снижения прибыли, связанный с изменением уровня процентных ставок.

Фондовый риск  – риск возникновения убытков или снижения прибыли, связанный с изменением справедливой стоимости долевых ценных бумаг (например, обыкновенных и привилегированных акций).

Валютный риск  – риск возникновения убытков или снижения прибыли, связанный с изменением курсов иностранных валют и (или) драгоценных металлов.

Товарный риск  – риск возникновения убытков или снижения прибыли, связанный с изменением стоимости товарных активов (за исключением драгоценных металлов).

Риск рыночного кредитного спреда  – риск убытков вследствие неблагоприятного изменения рыночных цен на финансовые инструменты, текущая справедливая стоимость которых зависит от рыночной оценки кредитного качества эмитента долговой бумаги / контрагента по сделке (связанного имени), при ухудшении кредитного качества эмитента/контрагента, включая его дефолт.

Риск волатильности  – риск возникновения убытков или снижения прибыли, связанный с изменением волатильности цены базового актива финансового инструмента.

**Представим предложения по повышению эффективности анализируемой бизнес-модели:**

1. Анализ существующего процесса оперирования с доходами и расходами, изучение существующего порядка и методик планирования и контроля доходов и расходов, методов их учета и анализа в рамках бюджетного управления;

2. Анализ организационной структуры предприятия, формирование предложений по функционально-структурной реорганизации с выделением специальной группы управления экономической эффективностью;

3. Рассмотрение и согласование предложений по структурной реорганизации вышестоящими руководителями и утверждение реорганизации;

4. Проведении реорганизации (реструктуризации бизнеса);

5. Подготовка, уточнение и согласование подходов к управлению экономической эффективностью операционной деятельности новым подразделением – группой управления экономической эффективностью; при проведении анализа существующего процесса управления операционной деятельностью необходимо выявить наиболее слабые его стороны и разработать предложения по их устранению.

**Задача 4.** Исходя из предложенных условий (принципы и условия осуществления депозитных операций, ключевые положения депозитной политики) построить экономическую модель формирования ресурсной базы банка.

Возможные варианты формы представления модели: графическая (блок-схема, графики); логическая; функциональная; дескриптивная (оценочно-описательная); логико-описательная (вербальная информационная модель).

***Условия привлечение денежных ресурсов:***

* использование банковских продуктов и услуг, которые пользуются спросом и могут принести банку максимальную прибыль;
* снижение издержек, обеспечение ликвидности и прибыльности деятельности банка;
* реальность оценки рыночной ситуации, своевременная кор­рекция депозитной и кредитной политик;
* использование современной информационной базы и инновационных технологий (цифровые технологии, сети, автоматизированные системы и др.).

***Принципы привлечения денежных ресурсов:***

* два основных источника привлеченных ресурсов: средства физических лиц и средства юридических лиц;
* привлеченные ресурсы формируются путем проведения депозитных, ссудных, расчетных операций и операций с ценными бумагами;
* цель привлечения ресурсов, - их дальнейшее использование для проведения активных операций.

***Ключевые положения депозитной политики:***

* методы стимулирования клиентов (кредиторов) банка (ценовые и неценовые);
* методы и инструменты обеспечения качества депозитов;
* введение новых видов депозитных продуктов и услуг.

**Дополнительная информация** (*справочно*).

Важнейшим методом стимулирования привлечения депозитных средств является ценовой, т.е. устанавливаемые ставки по депозитам.

В настоящее время процентные ставки по депозитам складываются с учетом рыночных факторов, но каждый банк корректирует эти проценты с учетом своих конкретных условий, избранной стратегии, проводимой депозитной политики.

Если банк нуждается в дополнительных ресурсах, чтобы удовлетворить спрос на ссуды, он может повысить процентные ставки по депозитам, чтобы привлечь необходимые средства. При этом следует учитывать, что процентная ставка по депозитам в значительной мере зависит от дохода, который банк может получить.

Помимо процентных ставок, т.е. ценового метода, существуют неценовые методы, способствующие привлечению и удержанию депозитных вкладов: предоставление комплекса (пакета) услуг; высокое качество (профессионализм, скорость проведения операций, персонификация обслуживания, культура обслуживания клиентов; массированная и сегментированная реклама.

Решение:

Построим экономическую модель формирования ресурсной базы банка:

За прошедшие годы индустрия банковских и финансовых услуг претерпела кардинальные изменения. Примерно полвека назад потребители регулярно заходили в отделение банка, чтобы снять или перевести средства, получить информацию о финансовых продуктах или решить свои проблемы. Эволюция банкоматов привела к первой трансформации в банковской отрасли, сделав возможными 24-часовые финансовые операции. Появление интернета привело к дальнейшему развитию отрасли, открыв многочисленные каналы взаимодействия между потребителями и их банками. В то же время физический аспект банковского дела начал сдавать позиции, и такие банки, как Santander, сократили свою филиальную сеть почти на пятую часть.

Уровень проникновения финтех-услуг растет быстрее, чем ожидалось. Фактический глобальный уровень проникновения (64%) в 2019 году превышает на 12 пунктов прогноз будущего принятия (52%), заявленный нами в исследовании 2017 года.

За прошедшие два года общероссийский показатель, так же как и мировой, вырос почти в два раза и составил 82% в 2019 году. В 2017 году индекс замерялся в российских городах-миллионниках, включая Москву и СанктПетербург.

За интенсивным ростом уровня проникновения услуг финтех стоит агрессивная конкурентная борьба со стороны финансовых учреждений.

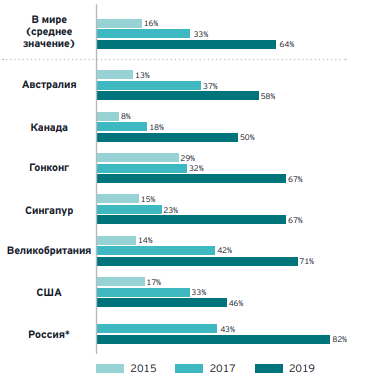


Рисунок 1 - Сравнение уровня проникновения финтех на семи рынках в период с 2015 по 2019 годы

Только 4% потребителей по всему миру не знают об услугах финтех в области денежных переводов и платежей. В России таких потребителей вообще не осталось, осведомленность об этих услугах достигла абсолюта — 100%.

Три из четырех потребителей в мире пользуются услугой финтех для совершения денежных переводов и платежей. В России эти услуги еще популярнее — 90% участников опроса пользовались сервисами перевода денег или оплаты услуг хотя бы раз (75% — в течение последних шести месяцев).

Учитывая большое число участников рынка, предлагающих аналогичные услуги, каждой компании приходится прикладывать усилия, чтобы дифференцировать свои предложения для привлечения и удержания клиентов, используя для этого бренд, цену или качество исполнения.



Рисунок 2 - Отношение к персональным рискам при использовании цифровых финансовых услуг

Цифровая трансформация банков непосредственно связана с развитием их экосистемы, включающей множество небанковских активов, собранных на единой технологической платформе. Их аудитория постоянно растет: к примеру, аудитория нефинансовых сервисов Сбербанка в начале 2019 года составляла 67 миллионов человек, это более 70% от общего количества активных частных клиентов банка. В то время как финансовыми и лайфстайл-услугами, которые предлагает экосистема «Тинькофф Банка», пользуются более 8 млн клиентов.

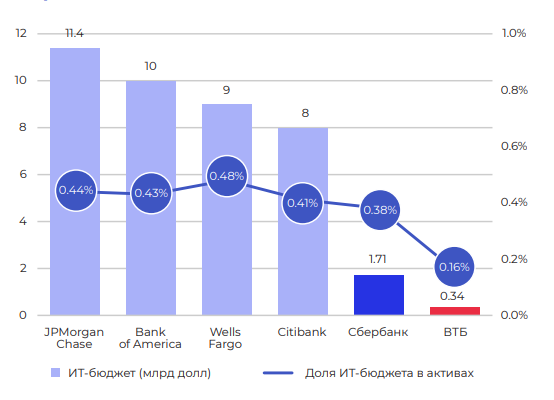


Рисунок 3 -Затраты банков на ИТ

ИТ-бюджеты Сбербанка и ВТБ в долларах США рассчитывались как суммы произведений затрат на ИТ за квартал и среднего курса доллара за квартал. Затраты на ИТ – это затраты на цифровую трансформацию из ежеквартальных отчетов эмитента. Активы Сбербанка и ВТБ взяты из отчетности МСФО за 2018 год.

Согласно полученным данным, клиенты реже заходят в филиал, предпочитая вместо этого пользоваться своим смартфоном или компьютером. Сантандер сообщил о 23% - ном снижении числа операций в филиалах и 99% - ном увеличении числа цифровых транзакций в течение трех лет, прежде чем принять решение о сокращении физических филиалов и уделении большего внимания цифровым операциям.

Крупные игроки, такие как Amazon, сделали мгновенное удовлетворение нормой для клиентов, которые ожидают одинакового уровня обслуживания от всех своих поставщиков услуг. Поэтому, чтобы оставаться конкурентоспособными, банковская отрасль должна быстро осваивать новейшие технологии для создания бесконтактного, комуниканального опыта для своих клиентов. Мы уже испытываем один из самых полезных инструментов коммуникации с клиентами-чат-бот.

Рассмотрим платежи, одно из самых основных применений цифровых технологий в финансовой индустрии.

Трансформация в этой области была инициирована эволюцией физических инструментов, таких как кредитные и дебетовые карты. Однако физические карты постепенно теряют свою популярность, так как большинство людей теперь перешли на мобильные кошельки и бесконтактные способы оплаты.

Согласно исследованию PwC Global FinTech Survey 2017, Финансовая индустрия активно инвестирует в аналитику данных для удовлетворения меняющихся потребностей своих клиентов. В мировом полугодовом руководстве по расходам на большие данные и аналитику от International Data Corporation (IDC) указывается, что CAGR составляет 13,2% в доходах от аналитики больших данных в период 2018-2022 годов. К 2022 году IDC ожидает, что мировой доход от BDA составит $ 274,3 млрд. Согласно отчету, банковская отрасль является одним из крупнейших инвесторов в большие данные и аналитические решения.

Очевидно, что банковская отрасль осознала важность данных клиентов, хранящихся на ее серверах. Кроме того, он готов инвестировать в технологии, чтобы использовать эти данные для персонализированного маркетинга и укрепления безопасности своих систем.

Финансовая индустрия находится на сокровищнице данных, собранных в различных точках соприкосновения, как физических, так и цифровых, на протяжении многих лет. И, как и многие другие отрасли, банки могут использовать эти данные, чтобы лучше узнать своих клиентов.

Возьмем пример American Express; с " базой данных из более чем 100 миллионов кредитных карт по всему миру, на которые приходится более 1 триллиона долларов в годовом объеме платежей."Банковский гигант решил использовать эти данные и создал сложную прогностическую модель, чтобы предотвратить отток клиентов.

Анализируя исторические транзакции и 115 других переменных для прогнозирования потенциального оттока, Amex может определить счета, которые с наибольшей вероятностью закроются в течение ближайших нескольких месяцев, и принять превентивные меры, чтобы удержать этих клиентов от ухода.