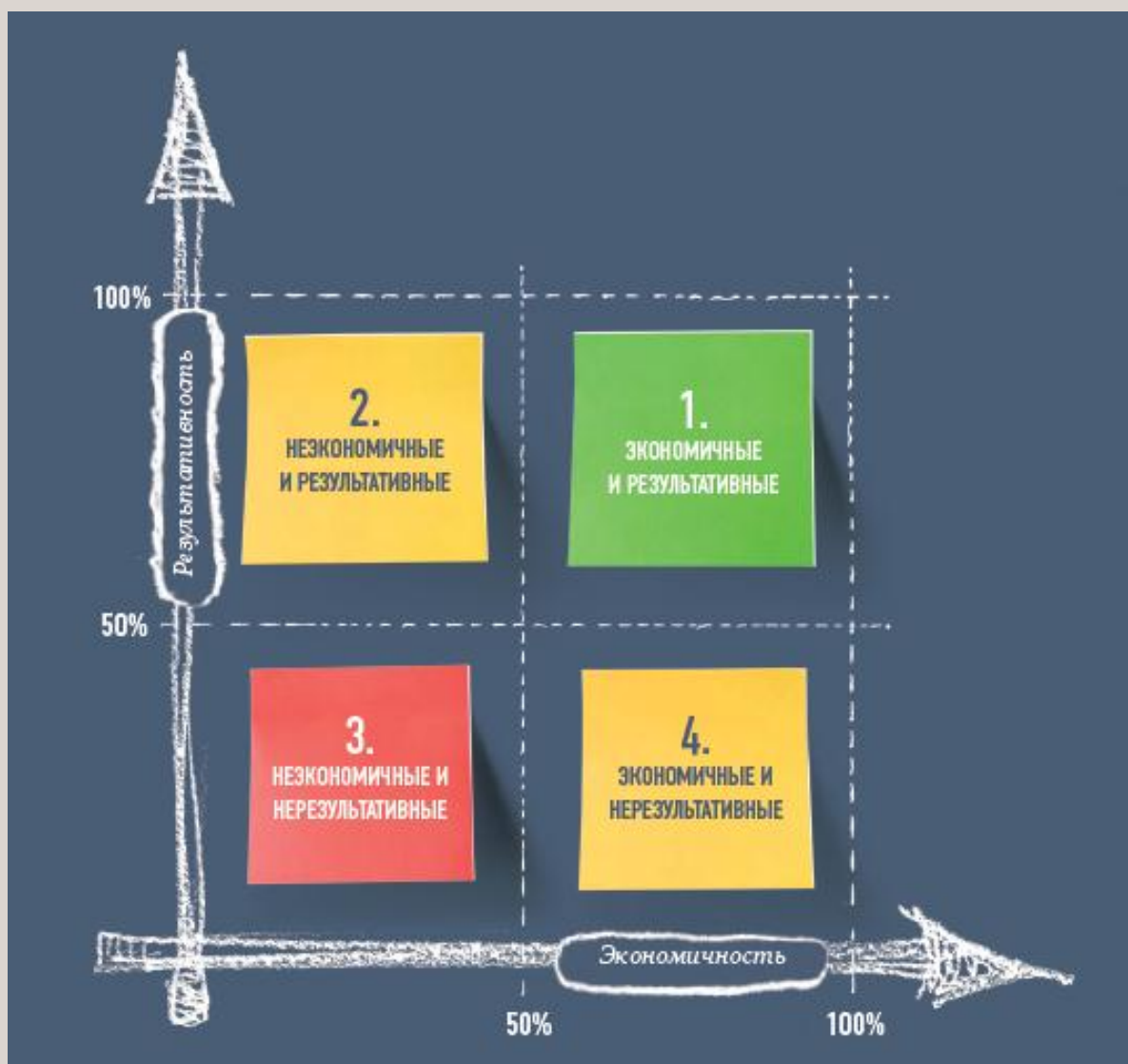


РЕЙТИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ БАНКОВ РФ ПО ИТОГАМ РАБОТЫ В 2011



Москва

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b><u>ВВЕДЕНИЕ</u></b>	<b>3</b>
<b><u>РЕЙТИНГ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ</u></b>	<b>4</b>
<b><u>РЕЙТИНГ ЭКОНОМИЧНОСТИ</u></b>	<b>12</b>
<b><u>РЕЙТИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ</u></b>	<b>19</b>
<b><u>МЕТОДИКА</u></b>	<b>31</b>
<b><u>ШКАЛА ОЦЕНКИ РЕЙТИНГОВ</u></b>	<b>33</b>
<b><u>ДАННЫЕ</u></b>	<b>35</b>
<b><u>ЮРИДИЧЕСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ</u></b>	<b>36</b>
<b><u>ДРУГИЕ РЕЙТИНГИ И ПОДРОБНОСТИ</u></b>	<b>36</b>
<b><u>ОБ АВТОРАХ</u></b>	<b>37</b>

## Введение

Серию рейтингов «Рейтинг эффективности» пополняет рейтинг эффективности 100 первых банков РФ по итогам работы в 2011 г., или сокращенно «Рейтинг эффективности банков по прибыли». Этот рейтинг дает представление еще и о том, как в целом поработали банки – какие они несли совокупные расходы в своей деятельности, и каких результатов (чистой прибыли) они добились за год.

Сто первых банков выбраны по величине активов из рейтинга «Эксперт РА» (<http://www.raexpert.ru/ratings/bank/>) за 2010 год, но год от года в него входят и выходят некоторые банки в силу слияний и поглощений, и поэтому общее количество объектов в рейтинге остается неизменным, состав же незначительно меняется. По этой причине ряд банков не всегда имеет значение показателей в рейтинге за конкретный год.

При этом под эффективностью банков будем понимать эффективность руководителей, которые этими банками управляют. Фраза «банк имеет 100% эффективность» означает, что эту эффективность имеет руководство банка в лице его управляющего, ибо банк не механическая, а социальная система, и за результаты ее деятельности всегда отвечают конкретные люди.

Особенностью рейтинга является и то, что он строится только на объективно достигнутых показателях официальной финансовой отчетности, и не включает в себя никакие качественные оценки (такие как, популярность у населения, попадание в «черные» списки, и пр.), а также иные оценки, например, надежность. Оцениваются только реально достигнутые результаты по полной, объединяющей все направления, деятельности. Есть результаты – значит, банк эффективен, и наоборот; и никакие иные категории не могут изменить оценку. В этом смысле, рейтинг эффективности банков по прибыли – это не аналитическая система, отвечающая на вопросы, чего и сколько у банка было и стало, а зеркало, отражающее насколько он оказался эффективным.

## Рейтинг результативности

Результативными банками являются те, которые смогли добиться фактического прироста показателей прибыли по отношению к своим результатам предыдущего года в относительном выражении не ниже, чем в среднем по отрасли, или больше. И наоборот, руководители, в чьих банках рост показателя был медленнее, или тем более произошло его снижение, являются не результативными.

Рейтинг результативности банков представлен в Таблица 1.

### КРАТКИЙ ОБЗОР

Из первой сотни банков 51 показали рост чистой прибыли, равный со среднеотраслевым, или выше него. Это практически половина всего количества банков (51%). Что не очень радует, ведь другая половина банков роста не показала, возможно, все еще сказываются тяжелые последствия кризиса 2008 года. В том числе, из первой полусотни банков по величине активов, согласно рейтинга «Эксперт РА» за 2011 г., в группу роста попали 22 банка, т.е. почти половина от 51.

Значит, большие по величине активов банки могут расти вполне соизмеримо с малыми, в т.ч. такие как Сбербанк, ВТБ24, Газпромбанк, Альфабанк. Остальные не дотянули до среднеотраслевого роста. Вторую группу роста из 51 образовали банки, не самые большие по размеру активов. Их 29, т.е. чуть больше, чем банков первой группы, и именно они занимают первые места в рейтинге, обгоняя маститых соперников.

Из зарубежных банков (и, предположительно, иностранной системой менеджмента), и банков с участием иностранного капитала, в группе роста 6: АБСОЛЮТ БАНК, МОСКОМПРИВАТБАНК, РОСБАНК, ПЕРВЫЙ ЧЕШСКО-РОССИЙСКИЙ БАНК, ОТП БАНК, и ЮНИКРЕДИТ БАНК, из всех, входящих в первую полусотню по величине активов. Небольшое количество среди результативных сложно объяснить: то ли российская специфика дает о себе знать, то ли политика зарубежных штаб-квартир игнорирует некоторые элементы российской действительности. А, может, и то, и другое.

Таблица 1. Рейтинг результативности банков.

Место	Банк	Руководитель	Результативность, %%
1	ТРАСТ	Черкасова Надия Наримановна	3 000,7
2	КЕДР	Стернин Игорь Яковлевич	2 717,1
3	МОСКОМПРИВАТБАНК	Давыдов Николай Владимирович	2 646,6
4	СОЮЗ	Хандруев Андрей Александрович	1 012,7
5	АБСОЛЮТ БАНК	Сидоров Николай Владимирович	945,3
6	НБД-БАНК	Шаронов Александр Георгиевич	743,8
7	ПРОМСВЯЗЬБАНК	Констандян Артем Георгиевич	698,2
8	БАЛТИЙСКИЙ БАНК	Шигаев Олег Анатольевич	435,0
9	БИНБАНК	Шишханов Микаил Османович	430,1
10	УРАЛЬСКИЙ БАНК РЕКОНСТРУКЦИИ И РАЗВИТИЯ	Соловьев Антон Юрьевич	328,6

11	БАЛТИНВЕСТБАНК	Кирилловых Игорь Александрович	279,2
12	ЗАПСИБКОМБАНК	Горицкий Дмитрий Юрьевич	262,9
13	РОССИЙСКИЙ ПРОМЫШЛЕННЫЙ БАНК	Мук Наталия Данииловна	245,4
14	АЛЬФА-БАНК	Хвесюк Рушан Федорович	243,1
15	ЦЕНТР-ИНВЕСТ	Штабнова Анна Александровна	240,0
16	СУРГУТНЕФТЕГАЗБАНК	Король Андрей Витальевич	237,0
17	СКБ-БАНК	Пухов Владимир Игнатьевич	227,9
18	ИНВЕСТБАНК	Менделеев Сергей Владиславович	226,0
19	РОСБАНК	Голубков Владимир Юрьевич	220,4
20	АК БАРС	Миннегалиев Роберт Хамитович	203,5
21	УРАЛЬСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ ДОМ	Аликин Юрий Николаевич	181,4
22	ГАЗПРОМБАНК	Акимов Андрей Игоревич	175,8
23	САРОВБИЗНЕСБАНК	Алушкина Ирина Арьевна	169,7
24	ТРАНСКРЕДИТБАНК	Новожилов Юрий Викторович	167,9
25	УРАЛТРАНСБАНК	Заводов Валерий Геннадьевич	166,8
26	ХАНТЫ-МАНСИЙСКИЙ БАНК	Мизгулин Дмитрий Александрович	162,9
27	ЛОКО-БАНК	Крюков Дмитрий Валентинович	162,5
28	РОСЕВРОБАНК	Бродский Илья Борисович	161,5
29	ВОЗРОЖДЕНИЕ	Орлов Дмитрий Алексеевич	156,4
30	ВНЕШПРОМБАНК	Маркус Лариса Ивановна	140,5
31	МЕТАЛЛИНВЕСТБАНК	Кузьмич Татьяна Вадимовна	131,2
32	БАНК "САНКТ-ПЕТЕРБУРГ"	Савельев Александр Васильевич	130,5
33	СУДОСТРОИТЕЛЬНЫЙ БАНК	Голубков Алексей Константинович	128,6
34	ПЕРВЫЙ ЧЕШСКО-РОССИЙСКИЙ БАНК	Арсентьева Ольга Васильевна	126,8
35	ПЕТРОКОММЕРЦ	Никитенко Владимир Николаевич	125,9
36	ЧЕЛЯБИНВЕСТБАНК	Бурцев Сергей Михайлович	123,6
37	ГЛОБЭКС	Вавилин Виталий Владимирович	116,9
38	СБЕРБАНК РОССИИ	Греф Герман Оскарович	113,8
39	МДМ БАНК	Тимофеев Сергей Никитович	113,6
40	МЕЖТОПЭНЕРГОБАНК	Шутов Юрий Борисович	109,9
41	ОТП БАНК	Коровин Алексей Александрович	109,3
42	ФОНДСЕРВИСБАНК	Воловник Александр	108,3

		Давидович	
43	РОССИЯ	Лебедев Дмитрий Алексеевич	107,1
44	ИНВЕСТТОРГБАНК	Гудков Владимир Владимирович	105,7
45	СОБИНБАНК	Степченко Евгений Борисович	104,2
46	ЮНИКРЕДИТ БАНК	Алексеев Михаил Юрьевич	104,0
47	ЧЕЛИНДБАНК	Братишкин Михаил Иванович	103,6
48	ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ БАНК	Павлюк Валерий Романович	103,4
49	ПРОБИЗНЕСБАНК	Железняк Александр Дмитриевич	101,8
50	ВТБ 24	Задорнов Михаил Михайлович	100,9
51	МЕЖДУНАРОДНЫЙ БАНК САНКТ-ПЕТЕРБУРГА	Костин Андрей Геннадьевич	100,3
52	ТАВРИЧЕСКИЙ	Сомов Сергей Александрович	99,8
53	РАЙФФАЙЗЕНБАНК	Гурин Павел Викторович	97,8
54	РУССКИЙ СТАНДАРТ	Левин Дмитрий Олегович	97,2
55	РОССЕЛЬХОЗБАНК	Патрушев Дмитрий Николаевич	92,3
56	ЦЕНТРОКРЕДИТ	Тарасов Андрей Викторович	91,8
57	ЛАНТА-БАНК	Докучаев Сергей Владимирович	91,2
58	АВАНГАРД	Николаев Сергей Борисович	90,0
59	ВОСТОЧНЫЙ ЭКСПРЕСС БАНК	Власов Сергей Николаевич	89,6
60	МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК	Николашин Александр Николаевич	82,5
61	ПЕРЕСВЕТ	Швец Александр Алексеевич	82,5
62	МЕТКОМБАНК	Логинов Павел Вячеславович	80,0
63	АВТОВАЗБАНК	Казымова Елена Петровна	79,5
64	АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКИЙ БАНК	Аксёнов Евгений Владимирович	77,6
65	БАНК ЗЕНИТ	Шпигун Кирилл Олегович	75,1
66	КУБАНЬ КРЕДИТ	Простякова Елена Семеновна	74,7
67	НОМОС-БАНК	Соколов Дмитрий Валерьевич	73,4
68	ЛИПЕЦККОМБАНК	Митрохина Ольга Николаевна	72,7
69	ГАЗБАНК	Бондаренко Александр Викторович	71,4
70	ВСЕРОССИЙСКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ	Курцер Григорий Маркович	68,4
71	СДМ-БАНК	Солнцев Максим Михайлович	67,8
72	КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК	Энвер Мурат Башбай	67,3
73	НОМОС-РЕГИОБАНК	Гребенюк Сергей Георгиевич	66,9

74	СОВКОМБАНК	Гусев Дмитрий Владимирович	66,2
75	НОВИКОМБАНК	Губин Илья Николаевич	64,1
76	ХКФ БАНК	Свитек Иван	61,9
77	БАНК КРЕДИТ СВИСС (МОСКВА)	Николас Джон Уилкок	61,4
78	МОЙ БАНК	Андрианова Кира Вячеславовна	61,1
79	УРАЛСИБ	Муслимов Ильдар Равильевич	60,8
80	ИНТЕРПРОМБАНК	Тимаков Альберт Сергеевич	58,3
81	ИНГ БАНК (ЕВРАЗИЯ)	Писарук Александр Владимирович	58,2
82	ТРАНСКАПИТАЛБАНК	Грядовая Ольга Викторовна	55,3
83	ДЖИИ МАНИ БАНК	Зольнай Дьордь Иштван	50,9
84	ПЕРВЫЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ БАНК	Курбатов Олег Витальевич	49,7
85	СИТИБАНК	Зденек Турек	49,1
86	ФИА-БАНК	Карпухин Александр Николаевич	47,7
87	МАСТЕР-БАНК	Булочник Борис Ильич	46,4
88	МОСКОВСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ БАНК	Арсамаков Абубакар Алазович	42,0
89	ЮНИАСТРУМ БАНК	Туткевич Евгений Александрович	39,8
90	ДОЙЧЕ БАНК	Бонгартц Йорг	35,3
91	БАНК МОСКВЫ	Кузовлев Михаил Валерьевич	32,2
92	ЕВРОФИНАНС МОСНАРБАНК	Столяренко Владимир Михайлович	29,3
93	ВТБ	Костин Андрей Леонидович	28,7
94	ОТКРЫТИЕ	Заблоцкий Василий Васильевич	21,1
95	АГРОПРОМКРЕДИТ	Корнев Василий Александрович	9,7
96	РУССЛАВБАНК	Гусман Николай Оскарович	8,4
97	КОММЕРЦБАНК (ЕВРАЗИЯ)	Тамаш Хак-Ковач	6,9
98	НАЦИОНАЛЬНЫЙ РЕЗЕРВНЫЙ БАНК	Манойло Андрей Федорович	2,7
99	СОЛИДАРНОСТЬ	Синицын Олег Юрьевич	-247,6
100	РОССИЙСКИЙ КАПИТАЛ	Еропкин Дмитрий Павлович	-598,2

## ЛИДЕРЫ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ



Наилучшие результаты имеет банк ТРАСТ с сумасшедшей результативностью в 3000 (!!!!) процентов! Возможно, реклама с участием Брюса Уиллиса сделала свое дело. Банк возглавляет Черкасова Надия Наримановна, т.е. первое место у мужчин отняла представительница прекрасной половины банкиров России. Виват!

И не зря! Надия Наримановна - лауреат Национальной банковской премии в номинации «За эффективное управление банком», учрежденной Ассоциацией российских банков (АРБ). Она единственная женщина, которая возглавляет кредитную организацию, входящую в топ-30 крупнейших российских банков. Ну, а в этом рейтинге она вообще первая!

Похожие результаты демонстрирует банк КЕДР, который занимает второе место - 2717% роста над среднеотраслевым! Возглавляет банк Стернин Игорь Яковлевич, который, помимо того, что является совладельцем, еще и представляет собой одну из интереснейших фигур в банковском сообществе России. «Я - убежденный марксист», как он сам заявляет в интервью, данному журналу «Эксперт» (<http://expert.ru/siberia/2007/37/sternin/>), и при этом в его банк вкладываются зарубежные инвесторы в лице Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР) и шведского фонда East Capital (совместно владеют 32,5% капитала банка).



Замыкает тройку лидеров по результативности МОСКОМПРИВАТБАНК, чуть-чуть уступая 2-му месту с результатом 2641%! Руководитель - Давыдов Николай Владимирович. И тому есть объяснение – банк идет в ногу со временем! “В Москве безналичные расчеты в торговой сети уже популярнее наличных, такая же тенденция есть и в других крупных городах, - говорит председатель правления ПриватБанка (Россия) Николай Давыдов. - В будущем году тенденцией рынка будет увеличение доли расчетов через мобильные платформы - смартфоны, мини-терминалы, которыми активно начинает пользоваться малый бизнес”.

Распределение в группе результативных банков следующее:

- Рост более 500%, кроме лидеров, показали еще 4 банка: СОЮЗ (1012%), АБСОЛЮТ БАНК (945%), НБД БАНК (743%), и ПРОМСВЯЗЬБАНК (698%)
- Рост выше среднего в диапазоне от 200% до 400% с лишним показали 13 банков: (в порядке убывания результативности):
  - БАЛТИЙСКИЙ БАНК
  - БИНБАНК
  - УРАЛЬСКИЙ БАНК РЕКОНСТРУКЦИИ И РАЗВИТИЯ
  - БАЛТИНВЕСТБАНК
  - ЗАПСИБКОМБАНК
  - РОССИЙСКИЙ ПРОМЫШЛЕННЫЙ БАНК
  - АЛЬФА-БАНК
  - ЦЕНТР-ИНВЕСТ
  - СУРГУТНЕФТЕГАЗБАНК
  - СКБ-БАНК
  - ИНВЕСТБАНК
  - РОСБАНК
  - АК БАРС
- группа, показавшая рост менее 200% и до 100%, оказалась самой многочисленной – 32 банка, что больше половины всего количества результативных (в порядке убывания результативности):



- УРАЛЬСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ ДОМ
- ГАЗПРОМБАНК
- САРОВБИЗНЕСБАНК
- ТРАНСКРЕДИТБАНК
- УРАЛТРАНСБАНК
- ХАНТЫ-МАНСИЙСКИЙ БАНК
- ЛОКО-БАНК
- РОСЕВРОБАНК
- ВОЗРОЖДЕНИЕ
- ВНЕШПРОМБАНК
- МЕТАЛЛИНВЕСТБАНК
- БАНК "САНКТ-ПЕТЕРБУРГ"
- СУДОСТРОИТЕЛЬНЫЙ БАНК
- ПЕРВЫЙ ЧЕШСКО-РОССИЙСКИЙ БАНК
- ПЕТРОКОММЕРЦ
- ЧЕЛЯБИНВЕСТБАНК
- ГЛОБЭКС
- СБЕРБАНК РОССИИ
- МДМ БАНК
- МЕЖТОПЭНЕРГОБАНК
- ОТП БАНК
- ФОНДСЕРВИСБАНК
- РОССИЯ
- ИНВЕСТТОРГБАНК
- СОБИНБАНК
- ЮНИКРЕДИТ БАНК
- ЧЕЛИНДБАНК
- ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ БАНК
- ПРОБИЗНЕСБАНК
- ВТБ 24
- МЕЖДУНАРОДНЫЙ БАНК САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

Таким образом, самая большая группа банков, давших прирост, составляет 63%. Эта среднестатистическая величина, возможно, должна стать минимальным ориентиром всем остальным банкам, не вошедшим в группу роста. Правда, из них последние 12 банков показали рост менее 10%: от 109,9% у МЕЖТОПЭНЕРГОБАНКА, до 100,3% у МЕЖДУНАРОДНОГО БАНКА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА. В этой же группе оказались оба банка с иностранным участием - ОТП БАНК и ЮНИКРЕДИТ БАНК. А также ВТБ24. Т.е. реальный ориентир для роста дают всего 20 банков, а это 39%, что меньше половины группы роста.

## АУТСАЙДЕРЫ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

Банки, которые не добились роста прибыли, имеют недостаточную результативность. Это значит, что они росли темпами ниже, чем в среднем по отрасли. Иными словами, отстали от рынка.

- Группа из 7 банков:
  - ТАВРИЧЕСКИЙ
  - РАЙФФАЙЗЕНБАНК
  - РУССКИЙ СТАНДАРТ
  - РОССЕЛЬХОЗБАНК
  - ЦЕНТРОКРЕДИТ
  - ЛАНТА-БАНК
  - АВАНГАРД,

имеют снижение результативности в диапазоне 10%: от 99,8 у банка ТАВРИЧЕСКИЙ, который не «дотянул» всего 0,2%, и до 90% у АВАНГАРДА.

Поскольку отставание небольшое, эта группа имеет наибольшие шансы в следующем году преодолеть отставание, и перейти в группу результативных. Интересно будет посмотреть, кто сможет это сделать?

- Следующая группа из 36 банков имеет снижение результативности от 89% почти до 20%. Это (в порядке убывания результативности):
  - ВОСТОЧНЫЙ ЭКСПРЕСС БАНК
  - МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК
  - ПЕРЕСВЕТ
  - МЕТКОМБАНК
  - АВТОВАЗБАНК
  - АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКИЙ БАНК
  - БАНК ЗЕНИТ
  - КУБАНЬ КРЕДИТ
  - НОМОС-БАНК
  - ЛИПЕЦККОМБАНК
  - ГАЗБАНК
  - ВСЕРОССИЙСКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ
  - СДМ-БАНК
  - КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК
  - НОМОС-РЕГИОБАНК
  - СОВКОМБАНК
  - НОВИКОМБАНК
  - ХКФ БАНК
  - БАНК КРЕДИТ СВИСС (МОСКВА)
  - МОЙ БАНК
  - УРАЛСИБ
  - ИНТЕРПРОМБАНК
  - ИНГ БАНК (ЕВРАЗИЯ)
  - ТРАНСКАПИТАЛБАНК
  - ДЖИИ МАНИ БАНК
  - ПЕРВЫЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ БАНК
  - СИТИБАНК
  - ФИА-БАНК
  - МАСТЕР-БАНК
  - МОСКОВСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ БАНК
  - ЮНИАСТРУМ БАНК
  - ДОЙЧЕ БАНК
  - БАНК МОСКВЫ
  - ЕВРОФИНАНС МОСНАРБАНК
  - ВТБ
  - ОТКРЫТИЕ

В эту группу оказались такие известные гранды как СИТИБАНК и ДОЙЧЕ БАНК, а также крупные российские банки, такие как УРАЛСИБ и ВТБ. Причем, последний имеет снижение результативности относительно среднеотраслевого почти на 70%.

- Последнюю группу образуют банки, у которых результативность оказалась ниже среднего по банковскому сектору более, чем на 80%:
  - АГРОПРОМКРЕДИТ
  - РУССЛАВБАНК
  - КОММЕРЦБАНК (ЕВРАЗИЯ)
  - НАЦИОНАЛЬНЫЙ РЕЗЕРВНЫЙ БАНК
  - СОЛИДАРНОСТЬ
  - РОССИЙСКИЙ КАПИТАЛ

Это группа откровенно отстающих, среди которых и абсолютные аутсайдеры – это последние 2 банка, у которых результативность оказалась не просто низкой, но даже отрицательной: Это СОЛИДАРНОСТЬ (-247%) и РОССИЙСКИЙ КАПИТАЛ (-598%). Т.е. эти банки двигались в противоположную сторону от среднеотраслевой тенденции.

Так, РОССИЙСКИЙ КАПИТАЛ имел на начало года убыток (в тыс. руб.) -545 548, а на конец года убыток возрос почти в 3 раза, и достиг -1 499 147. Это особенно обидно, что этот же банк показал рост процентного дохода относительно среднеотраслевого более чем на 200% (!). А вот с прибылью почему-то не вышло... то ли у банка другие направления деятельности убыточны, то ли банк не смог удержать совокупные расходы...

## Рейтинг экономичности

Экономичными банками являются те, которые для прироста показателя прибыли по отношению к своему результату предыдущего года смогли обеспечить уровень совокупных расходов такой же, как в среднем по отрасли или ниже. И наоборот, руководители, в чьих банках объем совокупных расходов был выше, чем в среднем по отрасли, являются неэкономичными.

Рейтинг экономичности банков представлен в Таблица 2.

### КРАТКИЙ ОБЗОР

Напомним, что в расчет экономичности включаются отношение фактических расходов к достигнутым результатам, в сравнении со среднеотраслевыми данными. Чем меньше значение, т.е. чем меньшим объемом ресурсов обеспечен результат, тем лучше.

Экономичных банкиров оказалось практически столько же, сколько и результативных: 53 банка! Т.е. у этих банков показатель совокупных расходов равен среднеотраслевому, или ниже него, против 51 банка в рейтинге результативности. В целом это означает 53% - практически половина. Остальные банки оказались неэкономичными – расход ресурсов на единицу полученного результата у них выше, чем в среднем по банковскому сектору. Возможно, часть банков делала ставку на расширение рынка своих услуг, и потому оказалась неэкономичной – захват рынка всегда сопровождается повышенным расходом. Но часть банков среди общего количества оказались неэкономичными явно потому, что не смогли справиться с управлением расходами.

При этом среди экономичных мы наблюдаем и крупнейшие банки, такие как АЛЬФА-БАНК, ГАЗПРОМБАНК, СБЕРБАНК (в порядке убывания экономичности), и сравнительно небольшие банки. Здесь мы видим и банки с участием иностранного капитала, но их также немного, как и в рейтинге результативных- 3 против 2-х: ОТП БАНК, ПЕРВЫЙ ЧЕШСКО-РОССИЙСКИЙ БАНК, РАЙФФАЙЗЕНБАНК. Что странно – зарубежные организации традиционно сильны в управлении затратами, но здесь почему-то этого превосходства мы не наблюдаем.

При этом что удивительно – тройка лидеров в рейтинге экономичности не изменилась по сравнению с тройкой лидеров в рейтинге результативности, только немного поменялся порядок мест между ними.

Таблица 2. Рейтинг экономичности банков

Место	Банк	Руководитель	Достигнутая экономичность, %%
1	КЕДР	Стернин Игорь Яковлевич	2,7
2	ТРАСТ	Черкасова Надия Наримановна	2,8
3	МОСКОМПРИВАТБАНК	Давыдов Николай Владимирович	3,3
4	СОЮЗ	Хандруев Андрей Александрович	7,2
5	АБСОЛЮТ БАНК	Сидоров Николай Владимирович	7,4
6	НБД-БАНК	Шаронов Александр Георгиевич	10,9
7	ПРОМСВЯЗЬБАНК	Констандян Артем Георгиевич	11,9
8	БАЛТИЙСКИЙ БАНК	Шигаев Олег Анатольевич	18,3
9	СКБ-БАНК	Пухов Владимир Игнатьевич	19,9
10	БИНБАНК	Шишханов Микаил Османович	25,2
11	РОССИЙСКИЙ КАПИТАЛ	Еропкин Дмитрий Павлович	25,6
12	БАЛТИНВЕСТБАНК	Кирилловых Игорь Александрович	28,7

13	УРАЛЬСКИЙ БАНК РЕКОНСТРУКЦИИ И РАЗВИТИЯ	Соловьев Антон Юрьевич	30,3
14	СОЛИДАРНОСТЬ	Синицын Олег Юрьевич	31,8
15	АК БАРС	Миннегалиев Роберт Хамитович	33,4
16	ЦЕНТР-ИНВЕСТ	Штабнова Анна Александровна	33,5
17	ЗАПСИБКОМБАНК	Горицкий Дмитрий Юрьевич	34,5
18	ИНВЕСТБАНК	Менделеев Сергей Владиславович	34,9
19	СУРГУТНЕФТЕГАЗБАНК	Король Андрей Витальевич	38,0
20	АЛЬФА-БАНК	Хвесюк Рушан Федорович	40,1
21	РОССИЙСКИЙ ПРОМЫШЛЕННЫЙ БАНК	Мук Наталия Данииловна	41,7
22	УРАЛЬСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ ДОМ	Аликин Юрий Николаевич	45,2
23	РОСБАНК	Голубков Владимир Юрьевич	49,8
24	УРАЛТРАНСБАНК	Заводов Валерий Геннадьевич	53,2
25	ТРАНСКРЕДИТБАНК	Новожилов Юрий Викторович	55,2
26	ЛОКО-БАНК	Крюков Дмитрий Валентинович	56,0
27	САРОВБИЗНЕСБАНК	Алушкина Ирина Арьевна	56,7
28	БАНК "САНКТ-ПЕТЕРБУРГ"	Савельев Александр Васильевич	59,4
29	ГАЗПРОМБАНК	Акимов Андрей Игоревич	61,0
30	ЦЕНТРОКРЕДИТ	Тарасов Андрей Викторович	62,0
31	РОСЕВРОБАНК	Бродский Илья Борисович	63,6
32	МДМ БАНК	Тимофеев Сергей Никитович	66,2
33	ВОЗРОЖДЕНИЕ	Орлов Дмитрий Алексеевич	67,3
34	СУДОСТРОИТЕЛЬНЫЙ БАНК	Голубков Алексей Константинович	69,1
35	ПЕТРОКОММЕРЦ	Никитенко Владимир Николаевич	71,2
36	ХАНТЫ-МАНСИЙСКИЙ БАНК	Мизгулин Дмитрий Александрович	71,5
37	ОТП БАНК	Коровин Алексей Александрович	71,7
38	ПЕРВЫЙ ЧЕШСКО- РОССИЙСКИЙ БАНК	Арсентьева Ольга Васильевна	72,9
39	МЕТАЛЛИНВЕСТБАНК	Кузьмич Татьяна Вадимовна	73,2
40	ВНЕШПРОМБАНК	Маркус Лариса Ивановна	73,6
41	РУССКИЙ СТАНДАРТ	Левин Дмитрий Олегович	73,6
42	СОБИНБАНК	Степченко Евгений Борисович	73,6
43	МЕЖДУНАРОДНЫЙ БАНК САНКТ-ПЕТЕРБУРГА	Костин Андрей Геннадьевич	76,4
44	ЧЕЛЯБИНВЕСТБАНК	Бурцев Сергей Михайлович	78,1
45	ЧЕЛИНДБАНК	Братишкин Михаил Иванович	81,4
46	ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ БАНК	Павлюк Валерий Романович	81,7
47	СБЕРБАНК РОССИИ	Греф Герман Оскарович	84,7
48	АВТОВАЗБАНК	Казымова Елена Петровна	87,5
49	ЛАНТА-БАНК	Докучаев Сергей Владимирович	87,9
50	ГЛОБЭКС	Вавилин Виталий Владимирович	91,5
51	РАЙФФАЙЗЕНБАНК	Гурин Павел Викторович	95,8
52	ПРОБИЗНЕСБАНК	Железняк Александр Дмитриевич	98,4
53	ТАВРИЧЕСКИЙ	Сомов Сергей Александрович	99,5

54	ФОНДСЕРВИСБАНК	Воловник Александр Давидович	100,3
55	РОССЕЛЬХОЗБАНК	Патрушев Дмитрий Николаевич	102,0
56	ВТБ 24	Задорнов Михаил Михайлович	106,2
57	МЕТКОМБАНК	Логинов Павел Вячеславович	107,4
58	ЮНИКРЕДИТ БАНК	Алексеев Михаил Юрьевич	107,5
59	МЕЖТОПЭНЕРГОБАНК	Шутов Юрий Борисович	107,6
60	ЛИПЕЦККОМБАНК	Митрохина Ольга Николаевна	108,0
61	ИНВЕСТТОРГБАНК	Гудков Владимир Владимирович	109,9
62	ГАЗБАНК	Бондаренко Александр Викторович	120,6
63	БАНК ЗЕНИТ	Шпигун Кирилл Олегович	120,8
64	УРАЛСИБ	Муслимов Ильдар Равильевич	121,9
65	РОССИЯ	Лебедев Дмитрий Алексеевич	122,5
66	НОМОС-РЕГИОБАНК	Гребенюк Сергей Георгиевич	126,0
67	АВАНГАРД	Николаев Сергей Борисович	131,2
68	АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКИЙ БАНК	Аксёнов Евгений Владимирович	132,9
69	ВОСТОЧНЫЙ ЭКСПРЕСС БАНК	Власов Сергей Николаевич	134,7
70	МОЙ БАНК	Андрианова Кира Вячеславовна	135,6
71	СДМ-БАНК	Солнцев Максим Михайлович	137,5
72	ХКФ БАНК	Свитек Иван	137,6
73	КУБАНЬ КРЕДИТ	Простякова Елена Семеновна	139,2
74	ИНТЕРПРОМБАНК	Тимаков Альберт Сергеевич	144,1
75	ПЕРЕСВЕТ	Швец Александр Алексеевич	151,9
76	ВСЕРОССИЙСКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ	Курцер Григорий Маркович	155,0
77	КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК	Энвер Мурат Башбай	157,0
78	ДЖИИ МАНИ БАНК	Зольнай Дьордь Иштван	157,5
79	СОВКОМБАНК	Гусев Дмитрий Владимирович	158,5
80	МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК	Николашин Александр Николаевич	176,0
81	МАСТЕР-БАНК	Булочник Борис Ильич	181,8
82	НОВИКОМБАНК	Губин Илья Николаевич	182,1
83	НОМОС-БАНК	Соколов Дмитрий Валерьевич	184,5
84	ТРАНСКАПИТАЛБАНК	Грядовая Ольга Викторовна	191,2
85	СИТИБАНК	Зденек Турек	194,6
86	ФИА-БАНК	Карпухин Александр Николаевич	205,0
87	ПЕРВЫЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ БАНК	Курбатов Олег Витальевич	207,2
88	МОСКОВСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ БАНК	Арсамаков Абубакар Алазович	210,6
89	ЮНИАСТРУМ БАНК	Туткевич Евгений Александрович	241,2
90	ИНГ БАНК (ЕВРАЗИЯ)	Писарук Александр Владимирович	270,0
91	БАНК МОСКВЫ	Кузовлев Михаил Валерьевич	273,1
92	ДОЙЧЕ БАНК	Бонгартц Йорг	304,4
93	БАНК КРЕДИТ СВИСС (МОСКВА)	Николас Джон Уилкок	412,2
94	ВТБ	Костин Андрей Леонидович	462,8
95	ОТКРЫТИЕ	Заблоцкий Василий Васильевич	464,6

96	ЕВРОФИНАНС МОСНАРБАНК	Столяренко Владимир Михайлович	525,0
97	АГРОПРОМКРЕДИТ	Корнев Василий Александрович	782,3
98	РУССЛАВБАНК	Гусман Николай Оскарович	821,4
99	КОММЕРЦБАНК (ЕВРАЗИЯ)	Тамаш Хак-Ковач	1 714,4
100	НАЦИОНАЛЬНЫЙ РЕЗЕРВНЫЙ БАНК	Манойло Андрей Федорович	2 850,6

## ЛИДЕРЫ ЭКОНОМИЧНОСТИ



Наилучшие результаты имеет банк КЕДР с экономичностью в 2,7 (!!!!) процентов! Руководитель Стернин Игорь Яковлевич, мы его уже видели: в рейтинге результативности он занял 2-е место!

Второе место занял банк ТРАСТ с результатом 2,8%, уступив первому месту всего 0,1%! Возглавляет банк Черкасова Надия Наримановна, которая, таким образом, поменялась с банком КЕДР местами – в рейтинге результативности ТРАСТ был первым.



Замыкает тройку лидеров по экономичности МОСКМПРИВАТБАНК с результатом 3,3%, руководитель Давыдов Николай Владимирович, который повторил свой результат: в рейтинге результативности он был тоже третьим.



Таким образом, тройка лидеров в рейтинге результативности сохранила свой состав и в рейтинге экономичности, только поменяли свои позиции первое и второе места – банки КЕДР и ТРАСТ.

Очень близкие к лидерам результаты показали два банки СОЮЗ и АБСОЛЮТ БАНК – 7,2% и 7,4% соответственно, остальные же банки отстают от лидеров уже более значительно.

Далее распределение в группе экономичных банков следующее:

- Экономичность от 10% до 50% показала значительная группа участников рейтинга - это следующие 18 банков (в порядке убывания экономичности):
  - НБД-БАНК
  - ПРОМСВЯЗЬБАНК
  - БАЛТИЙСКИЙ БАНК
  - СКБ-БАНК
  - БИНБАНК
  - РОССИЙСКИЙ КАПИТАЛ
  - БАЛТИНВЕСТБАНК
  - УРАЛЬСКИЙ БАНК РЕКОНСТРУКЦИИ И РАЗВИТИЯ
  - СОЛИДАРНОСТЬ
  - АК БАРС
  - ЦЕНТР-ИНВЕСТ
  - ЗАПСИБКОМБАНК
  - ИНВЕСТБАНК
  - СУРГУТНЕФТЕГАЗБАНК
  - АЛЬФА-БАНК



- РОССИЙСКИЙ ПРОМЫШЛЕННЫЙ БАНК
- УРАЛЬСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ ДОМ
- РОСБАНК
- Экономичность свыше среднего в диапазоне от 50% до 100% показала самая значительная группа из 30 банков: (в порядке убывания экономичности):
  - УРАЛТРАНСБАНК
  - ТРАНСКРЕДИТБАНК
  - ЛОКО-БАНК
  - САРОВБИЗНЕСБАНК
  - БАНК "САНКТ-ПЕТЕРБУРГ"
  - ГАЗПРОМБАНК
  - ЦЕНТРОКРЕДИТ
  - РОСЕВРОБАНК
  - МДМ БАНК
  - ВОЗРОЖДЕНИЕ
  - СУДОСТРОИТЕЛЬНЫЙ БАНК
  - ПЕТРОКОММЕРЦ
  - ХАНТЫ-МАНСИЙСКИЙ БАНК
  - ОТП БАНК
  - ПЕРВЫЙ ЧЕШСКО-РОССИЙСКИЙ БАНК
  - МЕТАЛЛИНВЕСТБАНК
  - ВНЕШПРОМБАНК
  - РУССКИЙ СТАНДАРТ
  - СОБИНБАНК
  - МЕЖДУНАРОДНЫЙ БАНК САНКТ-ПЕТЕРБУРГА
  - ЧЕЛЯБИНВЕСТБАНК
  - ЧЕЛИНДБАНК
  - ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ БАНК
  - СБЕРБАНК РОССИИ
  - АВТОВАЗБАНК
  - ЛАНТА-БАНК
  - ГЛОБЭКС
  - РАЙФФАЙЗЕНБАНК
  - ПРОБИЗНЕСБАНК
  - ТАВРИЧЕСКИЙ

Данная группа, как самая многочисленная, показывает ориентир для отстающих. В этой же группе находится СБЕРБАНК, который, несмотря на необходимость содержать огромную сеть своих филиальных точек, показал вполне приличную экономичность 84,7%, заняв 47 общее место. Что можно считать примером, как неся большие расходы, тем не менее, оказаться лучше, чем в среднем по рынку.

## АУТСАЙДЕРЫ ЭКОНОМИЧНОСТИ

Банки, которые понесли большие расходы на достижение результатов, чем в среднем по отрасли, оказались в категории аутсайдеров экономичности – их 47 из 100, т.е. чуть меньше половины первой сотни банков по величине активов.

Распределение в группе неэкономичных банков следующее:

- Группа из 8 банков показала снижение уровня экономичности в пределах 10%: от 100,3 % до 109,9 %. Т.е. эти банки потеряли в экономичности не много, и смогут достаточно легко её восстановить. В эту группу вошли такие банки как (в порядке снижения экономичности):
  - ФОНДСЕРВИСБАНК
  - РОССЕЛЬХОЗБАНК
  - ВТБ 24



- МЕТКОМБАНК
- ЮНИКРЕДИТ БАНК
- МЕЖТОПЭНЕРГОБАНК
- ЛИПЕЦККОМБАНК
- ИНВЕСТТОРГБАНК
- Группа из 24 банков показали снижение уровня экономичности от 120% и практически до 200%. Т.е. эти банки расходов несли на единицу результата от 0,8 до 2 раз больше, чем в среднем по сектору. Это банки (в порядке снижения экономичности):
  - ГАЗБАНК
  - БАНК ЗЕНИТ
  - УРАЛСИБ
  - РОССИЯ
  - НОМОС-РЕГИОБАНК
  - АВАНГАРД
  - АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКИЙ БАНК
  - ВОСТОЧНЫЙ ЭКСПРЕСС БАНК
  - МОЙ БАНК
  - СДМ-БАНК
  - ХКФ БАНК
  - КУБАНЬ КРЕДИТ
  - ИНТЕРПРОМБАНК
  - ПЕРЕСВЕТ
  - ВСЕРОССИЙСКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ
  - КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК
  - ДЖИИ МАНИ БАНК
  - СОВКОМБАНК
  - МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК
  - МАСТЕР-БАНК
  - НОВИКОМБАНК
  - НОМОС-БАНК
  - ТРАНСКАПИТАЛБАНК
  - СИТИБАНК
- Третью группу, которую следует выделить, образуют 12 банков. Группа небольшая, но участники этой группы показали очень значительное снижения уровня экономичности: от 200% и почти до 800%. И среди них находятся такие известные мэтры как ДОЙЧЕ БАНК из зарубежных, и ВТБ - из отечественных банков. Это банки (в порядке снижения экономичности):
  - ФИА-БАНК
  - ПЕРВЫЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ БАНК
  - МОСКОВСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ БАНК
  - ЮНИАСТРУМ БАНК
  - ИНГ БАНК (ЕВРАЗИЯ)
  - БАНК МОСКВЫ
  - ДОЙЧЕ БАНК
  - БАНК КРЕДИТ СВИСС (МОСКВА)
  - ВТБ
  - ОТКРЫТИЕ
  - ЕВРОФИНАНС МОСНАРБАНК
  - АГРОПРОМКРЕДИТ

Абсолютные же аутсайдеры – последние 3 банка:

- РУССЛАВБАНК
- КОММЕРЦБАНК (ЕВРАЗИЯ)
- НАЦИОНАЛЬНЫЙ РЕЗЕРВНЫЙ БАНК

У них чудовищно низкая экономичность: от 821% у РУССЛАВБАНКА, до аж 2850% у НАЦИОНАЛЬНОГО РЕЗЕРВНОГО БАНКА! Т.е. последний банк тратил на получение единицы результата почти в 30 раз больше, чем в среднем тратили банки по отрасли. Даже трудно представить, что возможно такое неэкономное расходование средств в той же самой отрасли, где другие участники показали отличные результаты.

Аутсайдерам, и примыкающей к ним последней группе будет очень сложно восстанавливать свою экономичность, поскольку отставание от среднего уровня очень значительное. Это обстоятельство усугубляется тем, что и в рейтинге результативности эти банки тоже находятся внизу списка.

## Рейтинг эффективности

Абсолютно эффективными будут считаться те банки, которые смогли одновременно быть и результативными, и экономичными. Рейтинги по этим показателям были представлены выше в Таблица 1 и Таблица 2 соответственно. Хотя, также эффективными будут и те руководители, у которых оценка одной из двух составляющих эффективности оказалась незначительно хуже плана, а при этом вторая оценка оказалась значительно лучше плана. Например, результативность немного хуже 100%, но если управляющий при этом добился высокой экономичности деятельности, то в целом он тоже окажется эффективным.

Рейтинг эффективности банков представлен в Таблице 3.

### КРАТКИЙ ОБЗОР

Рейтинг эффективности включает ровно те же объекты - 100 банков, что и рейтинги результативности и экономичности, поскольку во всех трех рейтингах рассчитываются показатели для одних и тех же участников.

Чуть более половины руководителей банков оказались эффективными менеджерами, а именно 52 из 100, или 52%. Что интересно, почти столько же банков было результативными (51), и столько же – экономичными (53). Данная корреляция, по всей видимости, означает, что в основной своей массе те банки, которые были результативными, они же были и экономичными. А те, кто были нерезультативными, в основном оказались и неэкономичными. Т.е. первые сильны на оба плеча (результативность и экономичность), а вторые – слабы на оба плеча. Мы это видели на примере неизменности тройки лидеров как в рейтинге результативности, так и в рейтинге экономичности. Состав аутсайдеров – практически аналогично.

При этом разброс по положению очень сильный: от 100% (уровень равный с эффективностью отрасли) до 3 601 105,3% превышения!!! Таким образом, разница в эффективности между первым и последним местами в группе роста составляет почти 3 600 раз..

Что показательно – в группе роста мы видим немалый процент банкиров – представителей прекрасной половины: это руководители следующих 7 банков (по порядку мест в рейтинге):

1	ТРАСТ	Черкасова Надя Наримановна
14	ЦЕНТР-ИНВЕСТ	Штабнова Анна Александровна
19	РОССИЙСКИЙ ПРОМЫШЛЕННЫЙ БАНК	Мук Наталия Данииловна
24	САРОВБИЗНЕСБАНК	Алушкина Ирина Арьевна
31	ВНЕШПРОМБАНК	Маркус Лариса Ивановна
33	МЕТАЛЛИНВЕСТБАНК	Кузьмич Татьяна Вадимовна
35	ПЕРВЫЙ ЧЕШСКО-РОССИЙСКИЙ БАНК	Арсентьева Ольга Васильевна

И все они (кроме Арсентьевой О.В.) были в группе роста в рейтинге банков по процентному доходу! Правда, уже не в этом порядке – там группу роста женской половины возглавляла Маркус Лариса Ивановна, а в этом рейтинге она уже только на 31 месте. Т.е. у нее высокая эффективность по процентному доходу, а эффективность по прибыли существенно ниже – возможно, это сказалось влияние совокупных расходов.

Таблица 3. Рейтинг эффективности банков.

Место	Банк	Руководитель	Эффективность, %%
1	ТРАСТ	Черкасова Надия Наримановна	106 749,8
2	КЕДР	Стернин Игорь Яковлевич	99 083,4
3	МОСКОМПРИВАТБАНК	Давыдов Николай Владимирович	79 243,0
4	СОЮЗ	Хандруев Андрей Александрович	14 164,7
5	АБСОЛЮТ БАНК	Сидоров Николай Владимирович	12 826,9
6	НБД-БАНК	Шаронов Александр Георгиевич	6 831,7
7	ПРОМСВЯЗЬБАНК	Констандян Артем Георгиевич	5 858,2
8	БАЛТИЙСКИЙ БАНК	Шигаев Олег Анатольевич	2 380,3
9	БИНБАНК	Шишханов Микаил Османович	1 706,3
10	СКБ-БАНК	Пухов Владимир Игнатьевич	1 146,3
11	УРАЛЬСКИЙ БАНК РЕКОНСТРУКЦИИ И РАЗВИТИЯ	Соловьев Антон Юрьевич	1 085,0
12	БАЛТИНВЕСТБАНК	Кирилловых Игорь Александрович	973,1
13	ЗАПСИБКОМБАНК	Горицкий Дмитрий Юрьевич	761,5
14	ЦЕНТР-ИНВЕСТ	Штабнова Анна Александровна	715,8
15	ИНВЕСТБАНК	Менделеев Сергей Владиславович	648,5
16	СУРГУТНЕФТЕГАЗБАНК	Король Андрей Витальевич	623,5
17	АК БАРС	Миннегалиев Роберт Хамитович	609,9
18	АЛЬФА-БАНК	Хвесюк Рушан Федорович	605,9
19	РОССИЙСКИЙ ПРОМЫШЛЕННЫЙ БАНК	Мук Наталия Данииловна	588,4
20	РОСБАНК	Голубков Владимир Юрьевич	442,5
21	УРАЛЬСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ ДОМ	Аликин Юрий Николаевич	401,7
22	УРАЛТРАНСБАНК	Заводов Валерий Геннадьевич	313,6
23	ТРАНСКРЕДИТБАНК	Новожилов Юрий Викторович	304,2
24	САРОВБИЗНЕСБАНК	Алушкина Ирина Арьевна	299,4
25	ЛОКО-БАНК	Крюков Дмитрий Валентинович	290,3
26	ГАЗПРОМБАНК	Акимов Андрей Игоревич	288,0
27	РОСЕВРОБАНК	Бродский Илья Борисович	253,9
28	ВОЗРОЖДЕНИЕ	Орлов Дмитрий Алексеевич	232,3
29	ХАНТЫ-МАНСИЙСКИЙ БАНК	Мизгулин Дмитрий Александрович	227,9
30	БАНК "САНКТ-ПЕТЕРБУРГ"	Савельев Александр Васильевич	219,8
31	ВНЕШПРОМБАНК	Маркус Лариса Ивановна	191,0
32	СУДОСТРОИТЕЛЬНЫЙ БАНК	Голубков Алексей Константинович	185,9
33	МЕТАЛЛИНВЕСТБАНК	Кузьмич Татьяна Вадимовна	179,3
34	ПЕТРОКОММЕРЦ	Никитенко Владимир Николаевич	176,8
35	ПЕРВЫЙ ЧЕШСКО- РОССИЙСКИЙ БАНК	Арсентьева Ольга Васильевна	174,0
36	МДМ БАНК	Тимофеев Сергей Никитович	171,6
37	ЧЕЛЯБИНВЕСТБАНК	Бурцев Сергей Михайлович	158,1
38	ОТП БАНК	Коровин Алексей Александрович	152,4
39	ЦЕНТРОКРЕДИТ	Тарасов Андрей Викторович	148,1
40	СОБИНБАНК	Степченко Евгений Борисович	141,6

41	СБЕРБАНК РОССИИ	Греф Герман Оскарович	134,4
42	РУССКИЙ СТАНДАРТ	Левин Дмитрий Олегович	132,1
43	МЕЖДУНАРОДНЫЙ БАНК САНКТ-ПЕТЕРБУРГА	Костин Андрей Геннадьевич	131,3
44	ГЛОБЭКС	Вавилин Виталий Владимирович	127,7
45	ЧЕЛИНДБАНК	Братишкин Михаил Иванович	127,4
46	ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ БАНК	Павлюк Валерий Романович	126,6
47	ФОНДСЕРВИСБАНК	Воловник Александр Давидович	108,0
48	ЛАНТА-БАНК	Докучаев Сергей Владимирович	103,7
49	ПРОБИЗНЕСБАНК	Железняк Александр Дмитриевич	103,5
50	МЕЖТОПЭНЕРГОБАНК	Шутов Юрий Борисович	102,2
51	РАЙФФАЙЗЕНБАНК	Гурин Павел Викторович	102,0
52	ТАВРИЧЕСКИЙ	Сомов Сергей Александрович	100,3
53	ЮНИКРЕДИТ БАНК	Алексеев Михаил Юрьевич	96,8
54	ИНВЕСТТОРГБАНК	Гудков Владимир Владимирович	96,1
55	ВТБ 24	Задорнов Михаил Михайлович	95,0
56	АВТОВАЗБАНК	Казымова Елена Петровна	90,9
57	РОССЕЛЬХОЗБАНК	Патрушев Дмитрий Николаевич	90,5
58	РОССИЯ	Лебедев Дмитрий Алексеевич	87,4
59	МЕТКОМБАНК	Логинов Павел Вячеславович	74,5
60	АВАНГАРД	Николаев Сергей Борисович	68,6
61	ЛИПЕЦККОМБАНК	Митрохина Ольга Николаевна	67,4
62	ВОСТОЧНЫЙ ЭКСПРЕСС БАНК	Власов Сергей Николаевич	66,5
63	БАНК ЗЕНИТ	Шпигун Кирилл Олегович	62,2
64	ГАЗБАНК	Бондаренко Александр Викторович	59,2
65	АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКИЙ БАНК	Аксёнов Евгений Владимирович	58,4
66	ПЕРЕСВЕТ	Швец Александр Алексеевич	54,3
67	КУБАНЬ КРЕДИТ	Простякова Елена Семеновна	53,7
68	НОМОС-РЕГИОБАНК	Гребенюк Сергей Георгиевич	53,1
69	УРАЛСИБ	Муслимов Ильдар Равильевич	49,9
70	СДМ-БАНК	Солнцев Максим Михайлович	49,4
71	МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК	Николашин Александр Николаевич	46,9
72	МОЙ БАНК	Андрианова Кира Вячеславовна	45,1
73	ХКФ БАНК	Свитек Иван	45,0
74	ВСЕРОССИЙСКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ	Курцер Григорий Маркович	44,1
75	КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК	Энвер Мурат Башбай	42,9
76	СОВКОМБАНК	Гусев Дмитрий Владимирович	41,8
77	ИНТЕРПРОМБАНК	Тимаков Альберт Сергеевич	40,5
78	НОМОС-БАНК	Соколов Дмитрий Валерьевич	39,8
79	НОВИКОМБАНК	Губин Илья Николаевич	35,2
80	ДЖИИ МАНИ БАНК	Зольнай Дьордь Иштван	32,3
81	ТРАНСКАПИТАЛБАНК	Грядовая Ольга Викторовна	28,9
82	МАСТЕР-БАНК	Булочник Борис Ильич	25,5
83	СИТИБАНК	Зденек Турек	25,2
84	ПЕРВЫЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ	Курбатов Олег Витальевич	24,0

	БАНК		
85	ФИА-БАНК	Карпухин Александр Николаевич	23,3
86	ИНГ БАНК (ЕВРАЗИЯ)	Писарук Александр Владимирович	21,6
87	МОСКОВСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ БАНК	Арсамаков Абубакар Алазович	19,9
88	ЮНИАСТРУМ БАНК	Туткевич Евгений Александрович	16,5
89	БАНК КРЕДИТ СВИСС (МОСКВА)	Николас Джон Уилкок	14,9
90	БАНК МОСКВЫ	Кузовлев Михаил Валерьевич	11,8
91	ДОЙЧЕ БАНК	Бонгартц Йорг	11,6
92	ВТБ	Костин Андрей Леонидович	6,2
93	ЕВРОФИНАНС МОСНАРБАНК	Столяренко Владимир Михайлович	5,6
94	ОТКРЫТИЕ	Заблоцкий Василий Васильевич	4,5
95	АГРОПРОМКРЕДИТ	Корнев Василий Александрович	1,2
96	РУССЛАВБАНК	Гусман Николай Оскарович	1,0
97	КОММЕРЦБАНК (ЕВРАЗИЯ)	Тамаш Хак-Ковач	0,4
98	НАЦИОНАЛЬНЫЙ РЕЗЕРВНЫЙ БАНК	Манойло Андрей Федорович	0,1
99	СОЛИДАРНОСТЬ	Синицын Олег Юрьевич	-779,6
100	РОССИЙСКИЙ КАПИТАЛ	Еропкин Дмитрий Павлович	-2341,5

## ЛИДЕРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Расстановка лидеров на подиуме ничем не удивительна – всех трех лидеров мы уже видели – сначала они были победителями в рейтинге результативности, потом – в рейтинге экономичности, и вот теперь, естественно, они же победители в рейтинге эффективности.



Банк ТРАСТ, после того, как уступил банку КЕДР первое место в рейтинге экономичности, вновь возвращает себе первое место, и оно окончательное – это банк, занимающий абсолютное первое место, его результат 106 749% (!) Это и есть самый эффективный банк России! Руководит деятельностью банка Черкасова Надия Наримановна, поздравляем с первым местом!



Банк КЕДР занимает законное второе место в рейтинге, с результатом 99 083%, что тоже очень впечатляет. Возглавляет банк Стернин Игорь Яковлевич. Слегка обидно, заняв первое место в рейтинге экономичности, и имея второе в рейтинге результативности, банк

мог бы реально претендовать на первое место и в рейтинге эффективности, но все же немного не дотянул. И тем не менее, второе место – это тоже отличный результат!



Третье же место с результатом 79 243% занял МОСКОМПРИВАТБАНК, руководитель Давыдов Николай Владимирович, который ровно шел и в рейтинге результативности, затем и в рейтинге экономичности благодаря хорошей сбалансированности между результативностью, и экономичностью.

Сравнивая всех трех лидеров, мы видим классический пример: все три руководителя были сильны и в результативности, и в экономичности, и

практически ровно пришли на свои законные места благодаря сбалансированности обоих плеч.

## МАТРИЦА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Для дальнейшего анализа результатов рейтинга используем другой инструмент – матрицу эффективности – далее – МЭ (см. раздел «Методика»).

Поскольку координаты участников рейтинга отличаются на порядки (от 100 000 до -2000), то графически матрицу в наглядном виде не сформировать, поэтому участники рейтинга распределены по квадрантам матрицы не графически, а в табличном виде. Каждый квадрант имеет свои координаты в виде значений результативности и экономичности, и в соответствии с этими координатами участники рейтинга сводятся в таблицы по своим квадрантам.

И далее, согласно Методике, будем разбирать рейтинг по квадрантам, которые образованы осями Результативности (вертикаль) и Экономичностью (горизонталь). Их пересечение – средняя величина Эффективности по банковскому сектору (координаты Результативность 100%; Экономичность 100%).

## РЕЗУЛЬТАТИВНЫЕ И ЭКОНОМИЧНЫЕ

Все банки, кто справа и выше точки пересечения осей (т.е. имеют координаты Результативность >100%, Экономичность <100%), образуют квадрант, абсолютно эффективных: они и результативны и экономичны одновременно. В самом квадранте тоже, чем правее и выше, тем лучше положение участника рейтинга, что отражено ниже в Таблица 4.

Таблица 4. Банки в квадранте 1

Место	Банк	Руководитель	Результативность, %	Достигнутая экономичность, %	Эффективность, %
1	ТРАСТ	Черкасова Надия Наримановна	3 000,7	2,8	106 749,8
2	КЕДР	Стернин Игорь Яковлевич	2 717,1	2,7	99 083,4
3	МОСКОМПРИВАТБАНК	Давыдов Николай Владимирович	2 646,6	3,3	79 243,0
4	СОЮЗ	Хандруев Андрей Александрович	1 012,7	7,2	14 164,7
5	АБСОЛЮТ БАНК	Сидоров Николай Владимирович	945,3	7,4	12 826,9
6	НБД-БАНК	Шаронов Александр Георгиевич	743,8	10,9	6 831,7
7	ПРОМСВЯЗЬБАНК	Констандян Артем Георгиевич	698,2	11,9	5 858,2
8	БАЛТИЙСКИЙ БАНК	Шигаев Олег Анатольевич	435,0	18,3	2 380,3
9	БИНБАНК	Шишханов Микаил Османович	430,1	25,2	1 706,3
10	СКБ-БАНК	Пухов Владимир Игнатьевич	227,9	19,9	1 146,3
11	УРАЛЬСКИЙ БАНК РЕКОНСТРУКЦИИ И РАЗВИТИЯ	Соловьев Антон Юрьевич	328,6	30,3	1 085,0



12	БАЛТИНВЕСТБАНК	Кирилловых Игорь Александрович	279,2	28,7	973,1
13	ЗАПСИБКОМБАНК	Горицкий Дмитрий Юрьевич	262,9	34,5	761,5
14	ЦЕНТР-ИНВЕСТ	Штабнова Анна Александровна	240,0	33,5	715,8
15	ИНВЕСТБАНК	Менделеев Сергей Владиславович	226,0	34,9	648,5
16	СУРГУТНЕФТЕГАЗБАНК	Король Андрей Витальевич	237,0	38,0	623,5
17	АК БАРС	Миннегалиев Роберт Хамитович	203,5	33,4	609,9
18	АЛЬФА-БАНК	Хвесьюк Рушан Федорович	243,1	40,1	605,9
19	РОССИЙСКИЙ ПРОМЫШЛЕННЫЙ БАНК	Мук Наталия Данииловна	245,4	41,7	588,4
20	РОСБАНК	Голубков Владимир Юрьевич	220,4	49,8	442,5
21	УРАЛЬСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ ДОМ	Аликин Юрий Николаевич	181,4	45,2	401,7
22	УРАЛТРАНСБАНК	Заводов Валерий Геннадьевич	166,8	53,2	313,6
23	ТРАНСКРЕДИТБАНК	Новожилов Юрий Викторович	167,9	55,2	304,2
24	САРОВБИЗНЕСБАНК	Алушкина Ирина Арьевна	169,7	56,7	299,4
25	ЛОКО-БАНК	Крюков Дмитрий Валентинович	162,5	56,0	290,3
26	ГАЗПРОМБАНК	Акимов Андрей Игоревич	175,8	61,0	288,0
27	РОСЕВРОБАНК	Бродский Илья Борисович	161,5	63,6	253,9
28	ВОЗРОЖДЕНИЕ	Орлов Дмитрий Алексеевич	156,4	67,3	232,3
29	ХАНТЫ-МАНСИЙСКИЙ БАНК	Мизгулин Дмитрий Александрович	162,9	71,5	227,9
30	БАНК "САНКТ-ПЕТЕРБУРГ"	Савельев Александр Васильевич	130,5	59,4	219,8
31	ВНЕШПРОМБАНК	Маркус Лариса Ивановна	140,5	73,6	191,0
32	СУДОСТРОИТЕЛЬНЫЙ БАНК	Голубков Алексей Константинович	128,6	69,1	185,9
33	МЕТАЛЛИНВЕСТБАНК	Кузьмич Татьяна Вадимовна	131,2	73,2	179,3
34	ПЕТРОКОММЕРЦ	Никитенко Владимир Николаевич	125,9	71,2	176,8
35	ПЕРВЫЙ ЧЕШСКО-РОССИЙСКИЙ БАНК	Арсентьева Ольга Васильевна	126,8	72,9	174,0
36	МДМ БАНК	Тимофеев Сергей Никитович	113,6	66,2	171,6
37	ЧЕЛЯБИНВЕСТБАНК	Бурцев Сергей Михайлович	123,6	78,1	158,1
38	ОТП БАНК	Коровин Алексей Александрович	109,3	71,7	152,4

40	СОБИНБАНК	Степченко Евгений Борисович	104,2	73,6	141,6
41	СБЕРБАНК РОССИИ	Греф Герман Оскарович	113,8	84,7	134,4
43	МЕЖДУНАРОДНЫЙ БАНК САНКТ-ПЕТЕРБУРГА	Костин Андрей Геннадьевич	100,3	76,4	131,3
44	ГЛОБЭКС	Вавилин Виталий Владимирович	116,9	91,5	127,7
45	ЧЕЛИНДБАНК	Братишкин Михаил Иванович	103,6	81,4	127,4
46	ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ БАНК	Павлюк Валерий Романович	103,4	81,7	126,6
49	ПРОБИЗНЕСБАНК	Железняк Александр Дмитриевич	101,8	98,4	103,5

В данном квадранте находятся 47 банков из 52, имеющих положительное значение эффективности в рейтинге, т.е. практически абсолютное большинство. На первом месте банк ТРАСТ (координаты 3 000,7; 2,8) с эффективностью 106 749,8, т.е. банк, имеющий самые высокие результативность и экономичность. Последний - это банк ПРОБИЗНЕСБАНК (координаты 101,8; 98,4), т.е. банк, имеющий самые низкие результативность и экономичность, при которых эффективность все еще остается положительной (т.е. больше 100%): 103,5.

Значительный, и потому трудно поддающийся осмыслению контраст в эффективности между первыми и последними участниками рейтинга объясняется просто – результаты банков, занявших первые строчки, оказались существенно значительнее результатов банков, находящихся на последних местах. Так, например, банк ТРАСТ по итогам 2010 г. заработал прибыль в размере 41 618 (здесь и далее – в тыс. руб.). Согласно среднеотраслевому росту он должен был бы 2011 год предположительно закончить с прибылью в размере 64 118. Но... он 2011 год заканчивает с результатом 1 923 981 (!). Рост составил 46 раз! Т.е. результат по факту превысил среднеотраслевой рост (условный план) в 4623%!

При этом банк несет совокупные расходы ресурсов, которые (в конечном счете) и обеспечивают достижение такого прироста прибыли. Но и тут интересно получается: сумма расходов за 2010 г. составила 101 335 015, и согласно среднеотраслевому приросту, должна была за 2011 год вырасти до 123 744 240. А по факту расходы выросли до... 104 373 248 (!) Т.е. не на 22%, а всего лишь на... 3%!

Т.е. практически не увеличив расхода ресурсов, банк многократно увеличил свой результат. Вот поэтому он и самый эффективный! Хотя он не самый большой по размеру активов, и заработал не самую большую прибыль. Но вот, что называется, попробуйте повторить!

## РЕЗУЛЬТАТИВНЫЕ И НЕЭКОНОМИЧНЫЕ

Все банки, кто левее и выше точки пересечения осей, образуют квадрант результативных, но неэкономичных, т.е. имеющие координаты (Результативность>100%, Экономичность>100%). Это квадрант показан ниже в Таблица 5. В нем лучшие – это кто выше и правее. А таких всего 2 банка: ФОНДСЕРВИСБАНК и МЕЖТОПЭНЕРГОБАНК. Именно они в этом квадранте являются эффективными. Поскольку у остальных 4-х банков одно плечо, а именно, экономичность, хуже среднего, то они не смогли при этом компенсировать снижение экономичности высокой результативностью. В силу этого не все в этом квадранте являются эффективными.

Таблица 5. Банки в квадранте 2

Место	Банк	Руководитель	Результативность, %%	Достигнутая экономичность, %%	Эффективность, %%
47	ФОНДСЕРВИСБАНК	Воловник Александр Давидович	108,3	100,3	108,0
50	МЕЖТОПЭНЕРГОБАНК	Шутов Юрий Борисович	109,9	107,6	102,2
53	ЮНИКРЕДИТ БАНК	Алексеев Михаил Юрьевич	104,0	107,5	96,8
54	ИНВЕСТТОРГБАНК	Гудков Владимир Владимирович	105,7	109,9	96,1
55	ВТБ 24	Задорнов Михаил Михайлович	100,9	106,2	95,0
58	РОССИЯ	Лебедев Дмитрий Алексеевич	107,1	122,5	87,4

Однако, их положение можно достаточно легко улучшить – имея положительную результативность, надо подтянуть экономичность, которая сама по себе не очень низкая.

#### НЕРЕЗУЛЬТАТИВНЫЕ И НЕЭКОНОМИЧНЫЕ

Этот квадрант для тех, кто нерезультативен, и неэкономичен, т.е. это банки, имеющие координаты (Результативность<100%, Экономичность>100%). Это квадрант слева и ниже от точки пересечения осей, и показан ниже в Таблица 6. Это будут банки, у которых слабы оба плеча – и результативность, и экономичность. Увы, их много – 41 банк из 100, участвующих в рейтинге. А положение лучше у тех, кто будет выше и правее.

Таблица 6. Банки в квадранте 3

Место	Банк	Руководитель	Результативность, %%	Достигнутая экономичность, %%	Эффективность, %%
57	РОССЕЛЬХОЗБАНК	Патрушев Дмитрий Николаевич	92,3	102,0	90,5
59	МЕТКОМБАНК	Логинов Павел Вячеславович	80,0	107,4	74,5
60	АВАНГАРД	Николаев Сергей Борисович	90,0	131,2	68,6
61	ЛИПЕЦККОМБАНК	Митрохина Ольга Николаевна	72,7	108,0	67,4
62	ВОСТОЧНЫЙ ЭКСПРЕСС БАНК	Власов Сергей Николаевич	89,6	134,7	66,5
63	БАНК ЗЕНИТ	Шпигун Кирилл Олегович	75,1	120,8	62,2
64	ГАЗБАНК	Бондаренко Александр Викторович	71,4	120,6	59,2
65	АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКИЙ БАНК	Аксёнов Евгений Владимирович	77,6	132,9	58,4

66	ПЕРЕСВЕТ	Швец Александр Алексеевич	82,5	151,9	54,3
67	КУБАНЬ КРЕДИТ	Простякова Елена Семеновна	74,7	139,2	53,7
68	НОМОС-РЕГИОБАНК	Гребенюк Сергей Георгиевич	66,9	126,0	53,1
69	УРАЛСИБ	Муслимов Ильдар Равильевич	60,8	121,9	49,9
70	СДМ-БАНК	Солнцев Максим Михайлович	67,8	137,5	49,4
71	МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК	Николашин Александр Николаевич	82,5	176,0	46,9
72	МОЙ БАНК	Андрианова Кира Вячеславовна	61,1	135,6	45,1
73	ХКФ БАНК	Свитек Иван	61,9	137,6	45,0
74	ВСЕРОССИЙСКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ	Курцер Григорий Маркович	68,4	155,0	44,1
75	КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК	Энвер Мурат Башбай	67,3	157,0	42,9
76	СОВКОМБАНК	Гусев Дмитрий Владимирович	66,2	158,5	41,8
77	ИНТЕРПРОМБАНК	Тимаков Альберт Сергеевич	58,3	144,1	40,5
78	НОМОС-БАНК	Соколов Дмитрий Валерьевич	73,4	184,5	39,8
79	НОВИКОМБАНК	Губин Илья Николаевич	64,1	182,1	35,2
80	ДЖИИ МАНИ БАНК	Зольнай Дьордь Иштван	50,9	157,5	32,3
81	ТРАНСКАПИТАЛБАНК	Грядова Ольга Викторовна	55,3	191,2	28,9
82	МАСТЕР-БАНК	Булочник Борис Ильич	46,4	181,8	25,5
83	СИТИБАНК	Зденек Турек	49,1	194,6	25,2
84	ПЕРВЫЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ БАНК	Курбатов Олег Витальевич	49,7	207,2	24,0
85	ФИА-БАНК	Карпухин Александр Николаевич	47,7	205,0	23,3
86	ИНГ БАНК (ЕВРАЗИЯ)	Писарук Александр Владимирович	58,2	270,0	21,6
87	МОСКОВСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ БАНК	Арсаматов Абубакар Алазович	42,0	210,6	19,9
88	ЮНИАСТРУМ БАНК	Туткевич Евгений Александрович	39,8	241,2	16,5
89	БАНК КРЕДИТ СВИСС (МОСКВА)	Николас Джон Уилкок	61,4	412,2	14,9
90	БАНК МОСКВЫ	Кузовлев Михаил Валерьевич	32,2	273,1	11,8
91	ДОЙЧЕ БАНК	Бонгартц Йорг	35,3	304,4	11,6
92	ВТБ	Костин Андрей Леонидович	28,7	462,8	6,2
93	ЕВРОФИНАНС МОСНАРБАНК	Столяренко Владимир	29,3	525,0	5,6

		Михайлович			
94	ОТКРЫТИЕ	Заблоцкий Василий Васильевич	21,1	464,6	4,5
95	АГРОПРОМКРЕДИТ	Корнев Василий Александрович	9,7	782,3	1,2
96	РУССЛАВБАНК	Гусман Николай Оскарович	8,4	821,4	1,0
97	КОММЕРЦБАНК (ЕВРАЗИЯ)	Тамаш Хак-Ковач	6,9	1714,4	0,4
98	НАЦИОНАЛЬНЫЙ РЕЗЕРВНЫЙ БАНК	Манойло Андрей Федорович	2,7	2850,6	0,1

В этом квадранте эффективных банков нет вообще. Что понятно – если оба «плеча» ослаблены, то и общий уровень эффективности низок по определению. В целом же банкам этого квадранта предстоит самая тяжелая работа – надо серьезно поднимать и результативность, и экономичность. Остается пожелать им успеха в этом непростом деле. А кто справился лучше, покажет следующий год.

### НЕРЕЗУЛЬТАТИВНЫЕ И ЭКОНОМИЧНЫЕ

Переходим к следующему квадранту - кто нерезультативен, но экономичен, т.е. имеющие координаты (Результативность<100%, Экономичность<100%). Это квадрант справа и ниже от точки пересечения осей, и показан ниже в Таблица 7. Это будут банки, которые эффективны за счет преобладания экономичности над результативностью. В нем лучшие те, кто выше и правее.

Таблица 7. Банки в квадранте 4

Место	Банк	Руководитель	Результативность, %	Достигнутая экономичность, %	Эффективность, %
42	РУССКИЙ СТАНДАРТ	Левин Дмитрий Олегович	97,2	73,6	132,1
48	ЛАНТА-БАНК	Докучаев Сергей Владимирович	91,2	87,9	103,7
51	РАЙФФАЙЗЕНБАНК	Гурин Павел Викторович	97,8	95,8	102,0
52	ТАВРИЧЕСКИЙ	Сомов Сергей Александрович	99,8	99,5	100,3
56	АВТОВАЗБАНК	Казымова Елена Петровна	79,5	87,5	90,9
99	СОЛИДАРНОСТЬ	Синицын Олег Юрьевич	-247,6	31,8	-779,6
100	РОССИЙСКИЙ КАПИТАЛ	Еропкин Дмитрий Павлович	-598,2	25,6	-2341,5

Это всего 7 банков – почти столько же, сколько и в квадранте 2. Но эффективных в этом квадранте чуть больше, чем во 2-м – 4 против 2-х. Оставшимся трем надо подтягивать в первую очередь, результативность – это самый быстрый способ уйти из этого квадранта, и перейти к эффективным.

Особенностью квадранта является то, что именно в нем, а не в 3-ем, находятся аутсайдеры рейтинга – это банки СОЛИДАРНОСТЬ и РОССИЙСКИЙ КАПИТАЛ (99 и 100 места). Особенно обидно то, что они имеют очень хорошую экономичность (31% и 25% соответственно), но при этом отрицательную

результативность. Знак минус означает, что банки в своей деятельности двигались в противофазе с рынком.

Разберем на примере банка РОССИЙСКИЙ КАПИТАЛ. По итогам 2010 г. банк имел убыток в размере -545 548 (здесь и далее – в тыс. руб.). Согласно среднеотраслевому росту он должен был бы за 2011 год предположительно сократить его до -250 597, т.е. почти в 2 раза. Однако за 2011 год убыток возрастает до -1 499 147, т.е. он стал больше в 3 раза (!) Пока сектор в среднем наращивал прибыль, банк двигался в противоположном направлении, поэтому результат у него большой, но со знаком «минус».

При этом банк несет совокупные расходы ресурсов, которые (в конечном счете) направлены на создание результата. Сумма расходов за 2010 г. составила 13 197 088, и согласно среднеотраслевому приросту, должна была за 2011 год вырасти до 16 115 492. А по факту расходы выросли до... 24 631 168 (!) Т.е. не на 22%, а на... 87%!

Таким образом, увеличение расхода ресурсов пошло не на сокращение убытков, а на их увеличение, вот почему его эффективность имеет отрицательное значение, ведь банк многократно ухудшил свой результат деятельности. Именно поэтому он и самый неэффективный. Хотя и находится при этом не в 3-ем квадранте.

## Методика

Объектами для составления рейтинга являются банки первой сотни рейтинга «Эксперт РА» по величине активов. Оценивается эффективность достижения руководителями поставленных перед ними целей.

Что можно считать целью любого банка? Если задуматься, зачем вообще появились банки, как тип хозяйствующего субъекта, то очевидно, для того, чтобы кредитовать экономику. Т.е. предоставлять денежные ресурсы (кредиты) как населению, так и бизнесу, а также различного рода некоммерческим организациям, для достижения ими своих целей в процессе жизнедеятельности. Собственно, в этом и заключается предназначение (миссия) банков в надсистеме «экономика».

Таким образом, доход, получаемый банками от выданных кредитов, и есть главный результат их основной деятельности. Данный вид доходов называется «процентные доходы», как плата (выручка) за пользование деньгами, получаемая банком от заемщиков за выданные им кредиты. И выделена отдельной строкой в финансовом отчете (Форма 102) каждого банка. Чем выше процентный доход, тем лучше поработал банк, тем выше его результативность по основной деятельности. Т.е. он показывает, как хорошо банк взаимодействует с рынком – обгоняет, растет с ним, или отстает.

Ведение деятельности по выдаче кредитов требует расхода ресурсов, которые банки тратят на привлечение клиентуры, и т.д. Данный вид расходов, аналогично доходам, назван «процентные расходы». Которые также выделены отдельной строкой в финансовой отчетности. Размер процентных расходов определяет экономичность банка, т.е. показывает тот объем ресурсов, которые он потратил на достижение результата.

Однако, кроме процентного дохода, банки получают и другие виды доходов, а также несут и различного рода расходы, не связанные с получением процентного дохода. И чтобы все это учесть по совокупности, приходится рассчитывать окончательный финансовый результат, т.е. разницу между совокупными доходами и расходами банка (согласно Форме 102). И именно этот результат заинтересованы увеличивать собственники банков, ибо от этого будут зависеть их дивиденды. Что и становится задачей для управляющих.

Для расчета эффективности необходимо знать результативность и экономичность объекта.

**Результативность** – показатель способности системы (организации, подразделения, человека) достигать поставленных целей. Результативность измеряется процентом достижения цели. Чем выше значение – тем лучше.

$$\text{Результативность} = \frac{\text{Фактическое значение результата}}{\text{Плановое значение результата}} \times 100\%$$

**Экономичность** — показатель способности системы (организации, подразделения, человека) минимально расходовать ресурсы, необходимые для достижения цели. Экономичность измеряется в процентах или в единице ресурса на единицу результата (во втором случае без умножения на 100%). Чем выше значение – тем хуже.

$$\text{Экономичность} = \frac{\text{Расход ресурсов}}{\text{Значение результата}} \times 100\%$$

Но для сравнения с планом надо говорить о достигнутой экономичности, как о соотношении фактических данных с плановыми.

$$\text{Достигнутая экономичность} = \frac{\text{Фактическая экономичность}}{\text{Плановая экономичность}} \times 100\% =$$

$$\frac{\text{Фактический расход ресурсов}}{\text{Фактическое значение результата}} \times \frac{\text{Плановое значение результата}}{\text{Плановый расход ресурсов}} \times 100\%$$

**Эффективность** — показатель способности системы (организации, подразделения, человека) достигать требуемого результата при экономном расходе ресурсов на его достижение. Эффективность – мера сравнения любых социально-экономических систем. Эффективность измеряется в процентах. Чем выше значение эффективности – тем более эффективен оцениваемый объект.

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Результативность}}{\text{Достигнутая экономичность}} \times 100\%$$

Более подробно см. «[Битва за эффективность](#)» (Москва, Альпина, 2013).

Рейтинг эффективности банков по прибыли показывает не саму величину чистой прибыли, а то, насколько руководители были эффективны в повышении этого показателя для своих банков. Это означает, что руководитель одного банка, в котором значение показателя прибыли имеет низкое значение, может занять в рейтинге высокую позицию, потому что был эффективен, т.е. добился существенного повышения прибыли. Что и отразилось в приросте показателя, как результата его деятельности на посту управляющего банка. В то время как руководитель другого банка, в котором значение этого показателя было выше, чем у первого, может занять в рейтинге низкую позицию, потому что был недостаточно эффективен, и в силу разных причин не смог добиться повышения прибыли за период на величину не ниже среднеотраслевого роста.

И тому есть причины. Они могут носить как объективный, так и субъективный характер. Но от этого результат не становится лучше. Фиксируется лишь текущее состояние на основе сухих фактов. Выводы же и объяснения к данной картине предлагается сделать профильным экспертам, специализирующимся в вопросах банковского бизнеса.



## Шкала оценки рейтингов

Банки в рейтинге построены в порядке убывания значения оценки их эффективности. Самую высокую оценку в рейтинге получит тот банк, у которого будет самое большое значение эффективности, а самую низкую оценку получит банк, имеющий самое маленькое значение эффективности. Таким образом, оценка будет отображаться местом банка в общем перечне: высокая оценка – первое место, низкая оценка – последнее место.

Значительный контраст величин эффективности у различных банков (от единиц процентов до тысяч) в рейтинге объясняется тем, что значения прибыли и расходов за период менялись очень значительно. Например, если предыдущий год (2010) банк мог закончить с убытком, а в следующем году (2011) добился значительного прироста прибыли, то рост мог происходить не только в разы, но и в десятки раз. А у кого-то величина прибыли год от года, наоборот, менялась очень плавно, и значения роста могли составить единицы процентов. Отсюда при сравнении банков с такими разными темпами роста отличия в их эффективности получаются столь же значительными. Равно это касается и результативности, и экономичности.

Кроме эффективности, отдельно рассчитывается рейтинг результативности, и рейтинг экономичности – для тех же самых банков.

Помимо оценки банков относительно друг друга по величине эффективности, устанавливается характер причин эффективности: за счет каких источников кто был эффективен? Для этого банки будут распределены по квадрантам в Матрице эффективности, изображенной на Рисунок 1, согласно величинам результативности и экономичности, определяющих их совокупную эффективность. В матрице лучшие – это те, кто выше и правее.

<b>Результативность</b>	Высокая	<b>II</b> Результативные >100% Неэкономичные >100%	<b>I</b> Результативные >100% Экономичные <100%	<b>100%</b>	
	Низкая	<b>III</b> Нерезультативные <100% Неэкономичные >100%	<b>IV</b> Нерезультативные <100% Экономичные <100%		
		Низкая	<b>100%</b>	Высокая	<b>0</b>
		<b>Экономичность</b>			

Рисунок 1. Матрица эффективности.

Квадрант I. В него попадут те банки, которые являются безусловно эффективными, ибо у них высокая результативность и высокая экономичность. Прибыль выросла по плану, или превысила его; совокупные расходы при этом были меньше запланированной величины, что означает экономию бюджета.

Квадрант II. В нем окажутся те банки, которые являются безусловно результативными, но недостаточно экономичными. У них хорошая результативность, ибо у них прибыль выросла по плану, или превысила его. Совокупные расходы при этом были выше запланированной величины, что означает перерасход бюджета.

Квадрант III. В нем будут расположены те банки, которые являются безусловно неэффективными, ибо у них низкая результативность и низкая экономичность. Рост прибыли оказался ниже запланированного, и при этом совокупные расходы оказались выше запланированной величины, что означает перерасход ресурсов на единицу результата.

Квадрант IV. В нем будут те банки, которые являются безусловно экономичными, но недостаточно результативными. Совокупные расходы оказались меньше запланированной величины, что означает экономию ресурсов на достижение результата. А вот рост прибыли при этом оказался ниже запланированного.

## Данные

Все данные взяты из открытых официальных источников, как указано в Таблица 8.

Таблица 8. Источники данных.

Показатель	Источник данных	Ссылка
Чистая прибыль	Центральный Банк РФ	<a href="http://cbr.ru/credit">http://cbr.ru/credit</a>
Расходы	Там же	Там же

Никаких поправок к официальным данным не производилось.

Все исходные данные - прибыль и расходы, взяты по каждому банку на конец года (из Ф102 за 4-й квартал), за который составляется рейтинг, и на конец предшествующего года (из Ф102 за 4-й квартал). При этом наименования банков приведены точно так, как они называются на сайте ЦБ: <http://cbr.ru/credit/colist.asp?find=&x=22&y=7&how=name&rgn=o&status=o&licence=7>

К сожалению, оказалось невозможно найти плановые значения по банкам, в смысле, каких показателей должен добиться руководитель каждого банка. Есть только отдельные высказывания, прогнозы и обещания (зачастую переходящие в пожелания).

Поэтому было сделано предположение, что плановое задание банкам должно формулироваться как «показывать результаты роста не хуже средних по банковскому сектору РФ». Например, если в среднем у банков первой сотни чистая прибыль за год выросла на 10%, то и плановое значение по каждому банку устанавливаем как +10% к его факту предыдущего года. Тогда, если прирост прибыли за год по факту вырос меньше, чем планировалось, то значит, такой результат будет расцениваться как ниже планового. Т.е. за прошедший период банк поработал с низкой результативностью по этому показателю.

По той же логике был установлен плановый показатель совокупных (полных) расходов: определен прирост по отрасли за отчетный год, и на эту величину был увеличен размер фактических расходов каждого банка за прошлый период. Получается, что если фактические расходы банка в текущем году превысили фактические расходы банка прошлого года, умноженные на среднеотраслевой уровень роста расходов, то это говорит об ухудшении экономичности деятельности, и наоборот.

Таким образом, итоговые показатели руководителя банка будут зависеть от фактически показанных им результатов в текущем году, фактически показанных им, или предшественником, результатов в прошлом году, и среднего по отрасли прироста соответствующего показателя.

Все данные введены в единую базу данных, доступную по адресу: <http://plus.intalev.ru/KM7011/>.

## Юридическая информация

1. Создатели рейтингов не несут ответственности за решения, которые были, или могут быть приняты на основе информации, представленной в рейтингах.
2. Данные об эффективности банков разработаны с единой целью: дать наглядное представление об их эффективности, чтобы повысить качество управления.
3. Разрешается свободное распространение и использование любых частей данного материала (группа компаний «ИНТАЛЕВ», Алексей Федосеев и Борис Карабанов), с обязательным указанием авторства и ссылки (гиперссылки) на исходный материал.
4. Все упомянутые в документе марки и другие объекты права принадлежат их законным владельцам.

## Другие рейтинги и подробности

1. Контактная информация на сайте <http://www.intalev.ru/company/contacts/>
2. Полный список рейтингов доступен на сайте <http://www.intalev.ru/rating>
3. Доступ к данным (в т.ч. для настройки собственных отчетов) можно получить по адресу: <http://plus.intalev.ru/КМ7011/>.
4. Для установки индикаторов эффективности на свой рабочий стол (требуется MS Windows, см. технические требования) скачайте дистрибутив с адреса: <http://www.intalev.ru/rating/soft>, затем разместите на рабочем столе интересующие индикаторы.

## Об авторах

### Алексей Федосеев, генеральный директор группы компаний «ИНТАЛЕВ»



Специалист-практик в области бизнес - управления и внедрения информационных систем. С 1996 г. успешно руководит бизнесом «ИНТАЛЕВ», развив его из небольшой консультационно-внедренческой фирмы в Санкт-Петербурге до международного холдинга – одного из лидеров в СНГ по управленческому консалтингу с 6 офисами в России, Украине, Казахстане. Является соучредителем группы компаний «ИНТАЛЕВ».

### Борис Карabanов, директор по методологии группы компаний «ИНТАЛЕВ»

Специалист-практик в области разработки и внедрения современных методологий управления предприятием. Более чем 16 летний опыт руководства и анализа консалтинговых проектов. Разработчик широко используемых на отечественных предприятиях технологий постановки стратегического управления, бизнес-инжиниринга, управленческого контроллинга, бюджетирования, организационного проектирования и управления изменениями. Имеет степень «Master Of Business Administration» (MBA).



Для знакомства с методикой и кейсами см. книгу [«Битва за эффективность»](#) (Москва, Альпина, 2013).