



ОГЛАВЛЕНИЕ

<u>ВВЕДЕНИЕ</u>	<u>3</u>
<u>РЕЙТИНГ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ</u>	<u>4</u>
<u>РЕЙТИНГ ЭКОНОМИЧНОСТИ</u>	<u>12</u>
<u>РЕЙТИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ</u>	<u>19</u>
<u>МЕТОДИКА</u>	<u>31</u>
<u>ШКАЛА ОЦЕНКИ РЕЙТИНГОВ</u>	<u>34</u>
<u>ДАННЫЕ</u>	<u>36</u>
<u>ЮРИДИЧЕСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ</u>	<u>38</u>
<u>ДРУГИЕ РЕЙТИНГИ И ПОДРОБНОСТИ</u>	<u>38</u>
<u>ОБ АВТОРАХ</u>	<u>39</u>

Введение

Серию рейтингов «Рейтинг эффективности» пополняет рейтинг эффективности 100 первых банков РФ по итогам работы в 2012 г., или сокращенно «Рейтинг эффективности банков по прибыли». Этот рейтинг даёт представление 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 2011 год, и они же становятся участниками рейтинга за 2012 год, чтобы соблюсти сопоставимость участников. В этом смысле рейтинг составлен на основании исследования наиболее крупных банков РФ. В 2012 году состав участников мог незначительно поменяться, если банк, вошедший в список ТОП-100 по активам за 2011, прошел через процедуру слияния или поглощения другим банком. 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 один в один совпадает с результатом предыдущего, 2011, года. В том числе, из первой полусотни банков по величине чистых активов (http://rating.rbc.ru/articles/2013/02/21/33889469_tbl.shtml?2013/02/20/33888863), в группу роста попали 25 банка, т.е. практически ровно половина от 51. Вторую половину образовали относительно небольшие банки.

Правда, в 2012 году в эту категорию не попал СБЕРБАНК, в отличие от предыдущего 2011 года. Но в целом видно, что большие по величине активов банки могут расти вполне соизмеримо с малыми, в т.ч. такие как ВТБ24, ГАЗПРОМБАНК, АЛЬФАБАНК, БАНК МОСКВЫ, ПРОМСВЯЗЬБАНК, и ряд других. Остальные крупные банки не дотянули до среднеотраслевого роста. Вторую часть группы роста из 51 образовали банки, не самые большие по размеру активов. Их 26, т.е. практически столько же, сколько и банков первой группы, но именно они занимают первые места в рейтинге, обгоняя маститых соперников.

Из зарубежных банков, или банков с участием иностранного капитала (и, предположительно, иностранной системой менеджмента) в группе роста оказались 9 (в порядке убывания результативности):

- КОММЕРЦБАНК (ЕВРАЗИЯ)
- ДОЙЧЕ БАНК
- БАНК КРЕДИТ СВИСС (МОСКВА)
- ЕВРОФИНАНС МОСНАРБАНК
- ХКФ БАНК
- РОСБАНК
- СИТИБАНК
- ИНГ БАНК (ЕВРАЗИЯ)
- ОТП БАНК

Это из 17 банков, участников рейтинга. Тогда как в прошлом, 2011, их было в группе роста всего 2. Похоже, иностранцы берут реванш!

Таблица 1. Рейтинг результативности банков.

Место	Банк	Руководитель	Результативность, %%
1	РУССЛАВБАНК	Абрамейцев Алексей Юрьевич	3 656,2
2	ХАНТЫ-МАНСИЙСКИЙ БАНК	Мизгулин Дмитрий Александрович	1 324,8
3	КОММЕРЦБАНК (ЕВРАЗИЯ)	Мосягин Александр Владимирович	707,0
4	ДОЙЧЕ БАНК	Бонгартц Йорг	498,7

5	ИНВЕСТБАНК	Корищенко Константин Николаевич	300,7
6	ПЕРВЫЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ БАНК	Курбатов Олег Витальевич	297,9
7	МЕЖТОПЭНЕРГОБАНК	Шутов Юрий Борисович	283,0
8	БАНК КРЕДИТ СВИСС (МОСКВА)	Николас Джон Уилкок	257,1
9	СОЛИДАРНОСТЬ	Красильников Сергей Валентинович	238,6
10	МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК	Чубарь Владимир Александрович	225,3
11	МОСКОВСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ БАНК	Арсмаков Абубакар Алазович	219,0
12	ФОНДСЕРВИСБАНК	Воловник Александр Давидович	179,3
13	АВАНГАРД	Торхов Валерий Леонидович	175,9
14	ВНЕШПРОМБАНК	Маркус Лариса Ивановна	174,9
15	ЕВРОФИНАНС МОСНАРБАНК	Столяренко Владимир Михайлович	174,4
16	ТРАНСКАПИТАЛБАНК	Грядовая Ольга Викторовна	172,7
17	ПЕТРОКОММЕРЦ	Никитенко Владимир Николаевич	169,8
18	АГРОПРОМКРЕДИТ	Корнев Василий Александрович	168,0
19	АЛЬФА-БАНК	Соколов Андрей Борисович	166,7
20	ХКФ БАНК	Свитек Иван	165,9
21	СДМ-БАНК	Солнцев Максим Михайлович	158,5
22	ИНВЕСТТОРГБАНК	Гудков Владимир Владимирович	149,7
23	ПРОМСВЯЗЬБАНК	Констандян Артем Георгиевич	142,2
24	ВОСТОЧНЫЙ	Власов Сергей Николаевич	141,4
25	РОСЕВРОБАНК	Бродский Илья Борисович	139,2
26	ЗАПСИБКОМБАНК	Горицкий Дмитрий Юрьевич	136,4
27	РОСБАНК	Голубков Владимир Юрьевич	134,8
28	ИНТЕРПРОМБАНК	Корзина Мария Александровна	134,3
29	СУДОСТРОИТЕЛЬНЫЙ БАНК	Егоров Андрей Владимирович	134,2
30	НОМОС-БАНК	Соколов Дмитрий Валерьевич	133,2
31	АЗИАТСКО- ТИХООКЕАНСКИЙ БАНК	Аксёнов Евгений Владимирович	130,8
32	СКБ-БАНК	Пухов Владимир Игнатьевич	126,4
33	БАНК МОСКВЫ	Кузовлев Михаил Валерьевич	125,2
34	СОВКОМБАНК	Гусев Дмитрий Владимирович	124,8
35	ОТКРЫТИЕ	Заблоцкий Василий Васильевич	121,4
36	СУРГУТНЕФТЕГАЗБАНК	Король Андрей Витальевич	118,8
37	ФИА-БАНК	Петянин Сергей Александрович	115,5
38	РОССИЙСКИЙ КАПИТАЛ	Еропкин Дмитрий Павлович	115,3

39	ВОЗРОЖДЕНИЕ	Орлов Дмитрий Алексеевич	113,6
40	ГАЗПРОМБАНК	Акимов Андрей Игоревич	111,9
41	СИТИБАНК	Зденек Турек	110,8
42	ВТБ 24	Задорнов Михаил Михайлович	110,2
43	ТРАНСКРЕДИТБАНК	Крохин Алексей Владимирович	110,2
44	ЛАНТА-БАНК	Докучаев Сергей Владимирович	107,9
45	ОТП БАНК	Золтан Иллеш	106,9
46	ИНГ БАНК (ЕВРАЗИЯ)	Люк Траенс	106,4
47	ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ БАНК	Павлюк Валерий Романович	104,4
48	ЦЕНТР-ИНВЕСТ	Жуков Григорий Иванович	103,4
49	ЛОКО-БАНК	Крюков Дмитрий Валентинович	101,4
50	РУССКИЙ СТАНДАРТ	Левин Дмитрий Олегович	101,4
51	НОВИКОМБАНК	Губин Илья Николаевич	101,0
52	РОССИЯ	Логовинский Евгений Ильич	99,9
53	ПЕРЕСВЕТ	Швец Александр Алексеевич	98,5
54	ЦЕНТРОКРЕДИТ	Зими́на Лариса Васильевна	97,3
55	МЕТАЛЛИНВЕСТБАНК	Кузьмич Татьяна Вадимовна	96,3
56	ГАЗБАНК	Семин Владимир Александрович	96,1
57	ЛИПЕЦККОМБАНК	Митрохина Ольга Николаевна	95,8
58	РАЙФФАЙЗЕНБАНК	Монин Сергей Александрович	94,6
59	УРАЛТРАНСБАНК	Заводов Валерий Геннадьевич	94,2
60	ЮНИКРЕДИТ БАНК	Алексеев Михаил Юрьевич	93,2
61	СБЕРБАНК РОССИИ	Греф Герман Оскарович	92,2
62	НОМОС-РЕГИОБАНК	Гребенюк Сергей Георгиевич	91,6
63	РОССЕЛЬХОЗБАНК	Патрушев Дмитрий Николаевич	89,8
64	ПЕРВЫЙ ЧЕШСКО-РОССИЙСКИЙ БАНК	Арсентьева Ольга Васильевна	88,8
65	ВТБ	Костин Андрей Леонидович	88,2
66	МЕТКОМБАНК	Логинов Павел Вячеславович	87,3
67	ЧЕЛИНДБАНК	Братишкин Михаил Иванович	83,8
68	МАСТЕР-БАНК	Булочник Борис Ильич	83,2
69	БАНК ЗЕНИТ	Шпигун Кирилл Олегович	81,6
70	КУБАНЬ КРЕДИТ	Чупрынникова Нина Николаевна	78,8
71	ЧЕЛЯБИНВЕСТБАНК	Бурцев Сергей Михайлович	77,9
72	БИНБАНК	Шишханов Микаил Османович	76,8
73	ТАВРИЧЕСКИЙ	Сомов Сергей Александрович	67,1

74	ТРАСТ	Поспелов Федор Дмитриевич	66,6
75	ГЛОБЭКС	Вавилин Виталий Владимирович	65,4
76	КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК	Айдыноглу Бехчет Халук	64,2
77	БАЛТИНВЕСТБАНК	Кирилловых Игорь Александрович	61,7
78	МЕЖДУНАРОДНЫЙ БАНК САНКТ-ПЕТЕРБУРГА	Здор Максим Иванович	61,2
79	БАЛТИЙСКИЙ БАНК	Шигаев Олег Анатольевич	58,2
80	ПРОБИЗНЕСБАНК	Железняк Александр Дмитриевич	55,7
81	НБД-БАНК	Шаронов Александр Георгиевич	55,5
82	УРАЛСИБ	Муслимов Ильдар Равильевич	50,8
83	КЕДР	Ситро Кирилл Александрович	50,5
84	АВТОВАЗБАНК	Таран Николай Васильевич	48,8
85	САРОВБИЗНЕСБАНК	Алушкина Ирина Арьевна	46,7
86	МОЙ БАНК	Андрианова Кира Вячеславовна	43,0
87	ДЖИИ МАНИ БАНК	Лаубенталь Хольгер	40,8
88	УРАЛЬСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ ДОМ	Аликин Юрий Николаевич	40,1
89	УРАЛЬСКИЙ БАНК РЕКОНСТРУКЦИИ И РАЗВИТИЯ	Соловьев Антон Юрьевич	33,0
90	БАНК "САНКТ-ПЕТЕРБУРГ"	Савельев Александр Васильевич	32,7
91	МДМ БАНК	Кузин Игорь Юрьевич	31,3
92	АБСОЛЮТ БАНК	Сидоров Николай Владимирович	27,8
93	АК БАРС	Миннегалиев Роберт Хамитович	10,0
94	ВСЕРОССИЙСКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ	Курцер Григорий Маркович	7,1
95	СОЮЗ	Хандруев Андрей Александрович	6,5
96	РОССИЙСКИЙ ПРОМЫШЛЕННЫЙ БАНК	Мук Наталия Данииловна	-104,1
97	МОСКОМПРИВАТБАНК	Давыдов Николай Владимирович	-177,3
98	НАЦИОНАЛЬНЫЙ РЕЗЕРВНЫЙ БАНК	Манойло Андрей Федорович	-192,6
99	ЮНИАСТРУМ БАНК	Ромаков Евгений Анатольевич	-383,8
100	СОБИНБАНК	Крюков Геннадий Альбертович	-1552,3

ЛИДЕРЫ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ



Наилучшие результаты имеет банк РУССЛАВБАНК с сумасшедшей результативностью в 3656 (!!!!) процентов! Банк возглавляет Абрамейцев Алексей Юрьевич.

Не зря же еще в 2011 банк стал лауреатом I Международного конкурса по версии журнала «Банкирь» «ЛИДЕР СИСТЕМ ДЕНЕЖНЫХ ПЕРЕВОДОВ» в номинации «За качество и доступность услуг». Но в том году банк

занимал в рейтинге результативности далекое 96 место...Правда, и возглавлял его другой человек...



А платежная система CONTACT стала лауреатом Национальной премии в области бизнеса «Компания года 2012» в категории «денежные переводы». На церемонии награждения лауреатов премии, состоявшейся в конце ноября в Гостином Дворе, Алексей Абрамейцев, Председатель Правления АКБ «РУССЛАВБАНК», выразил благодарность членам экспертного совета за высокую оценку достижений системы CONTACT в текущем году, цитата: «Приятно осознавать себя первым среди равных и ощущать свою причастность к процессам постоянно возрастающего проникновения платежных услуг и сервисов во все сферы жизни... Считаю особо важным отметить заслуги всех сотрудников системы CONTACT, работающих в режиме 24 часа 7 дней в неделю, с единой целью – предоставить нашим клиентам по всему миру финансовый сервис наивысшего уровня в самых востребованных форматах».



Второе место занимает ХАНТЫ-МАНСИЙСКИЙ БАНК с результатом 1356%, что уже в 2 раза ниже первого места. Возглавляет банк Мизгулин Дмитрий Александрович, который является известной фигурой в банковском сообществе России. По результатам 2008 года президент Ханты-Мансийского банка Дмитрий Мизгулин признан победителем конкурса "Лучший банкир России". А в 2011 году его наградили Золотым знаком Ассоциации «Россия»¹ за большой вклад в развитие Ассоциации региональных банков России". При этом Заслуженный экономист РФ, Академик Российской академии естественных наук,

член Союза писателей России.

Замыкает тройку лидеров по результативности КОММЕРЦБАНК (ЕВРАЗИЯ), с результатом 707%. Т.е. в свою очередь, тоже уступая в 2 раза предыдущему, т.е. 2-му месту. Руководитель - Мосягин Александр Владимирович. Этот банк, аналогично банку на первом месте, тоже в 2011 году занимал одно из последних мест – 97. И возглавлял его тоже другой человек. Похоже, смена управляющих оказалась удачной – из аутсайдеров оба банка за год вырвались в лидеры! Посмотрим, как у них пойдут дела дальше.



Распределение в группе результативных банков следующее:

- Рост более 200%, кроме лидеров, показали еще 8 банков:
 - ДОЙЧЕ БАНК
 - ИНВЕСТБАНК
 - ПЕРВЫЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ БАНК

¹Золотой Знак является высшей наградой Ассоциации региональных банков России. Золотой Знак присуждается раз в год и только одному человеку.

- МЕЖТОПЭНЕРГОБАНК
- БАНК КРЕДИТ СВИСС (МОСКВА)
- СОЛИДАРНОСТЬ
- МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК
- МОСКОВСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ БАНК

В этой группе 2 зарубежных банка: ДОЙЧЕ БАНК и БАНК КРЕДИТ СВИСС (МОСКВА), причем первый из них лидирует, занимая 4 общее место. Остальные участники этой группы не самые большие по активам банки, показавшие очень хороший рост.

- Рост выше среднего в диапазоне от 150% до 200% 10 банков: (в порядке убывания результативности):
 - ФОНДСЕРВИСБАНК
 - АВАНГАРД
 - ВНЕШПРОМБАНК
 - ЕВРОФИНАНС МОСНАРБАНК
 - ТРАНСКАПИТАЛБАНК
 - ПЕТРОКОММЕРЦ
 - АГРОПРОМКРЕДИТ
 - АЛЬФА-БАНК
 - ХКФ БАНК
 - СДМ-БАНК
- группа, показавшая рост менее 150% и до 100%, оказалась самой многочисленной – 30 банков, что больше половины всего количества результативных (в порядке убывания результативности):
 - ИНВЕСТТОРГБАНК
 - ПРОМСВЯЗЬБАНК
 - ВОСТОЧНЫЙ
 - РОСЕВРОБАНК
 - ЗАПСИБКОМБАНК
 - РОСБАНК
 - ИНТЕРПРОМБАНК
 - СУДОСТРОИТЕЛЬНЫЙ БАНК
 - НОМОС-БАНК
 - АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКИЙ БАНК
 - СКБ-БАНК
 - БАНК МОСКВЫ
 - СОВКОМБАНК
 - ОТКРЫТИЕ
 - СУРГУТНЕФТЕГАЗБАНК
 - ФИА-БАНК
 - РОССИЙСКИЙ КАПИТАЛ
 - ВОЗРОЖДЕНИЕ
 - ГАЗПРОМБАНК
 - СИТИБАНК
 - ВТБ 24
 - ТРАНСКРЕДИТБАНК
 - ЛАНТА-БАНК
 - ОТП БАНК
 - ИНГ БАНК (ЕВРАЗИЯ)
 - ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ БАНК
 - ЦЕНТР-ИНВЕСТ
 - ЛОКО-БАНК
 - РУССКИЙ СТАНДАРТ
 - НОВИКОМБАНК

Таким образом, самая большая группа банков, давших прирост, составляет почти 59% всех результативных. Эта среднестатистическая величина, возможно, должна стать минимальным ориентиром всем остальным банкам, не вошедшим в группу роста. Правда, из них последние 10 банков показали рост до 10% включительно: от 10,2% у ВТБ 24, до 101,0% у НОВИКОМБАНКА. 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 11 банков имеет снижение результативности в диапазоне 10%: от 99,9 у банка РОССИЯ, который не «дотянул» всего 0,1% до стопроцентной результативности, и до 91,6% у НОМОС-РЕГИОБАНКА:
 - РОССИЯ
 - ПЕРЕСВЕТ
 - ЦЕНТРОКРЕДИТ
 - МЕТАЛЛИНВЕСТБАНК
 - ГАЗБАНК
 - ЛИПЕЦККОМБАНК
 - РАЙФФАЙЗЕНБАНК
 - УРАЛТРАНСБАНК
 - ЮНИКРЕДИТ БАНК
 - СБЕРБАНК РОССИИ
 - НОМОС-РЕГИОБАНК

В этой же группе находится и лидер по величине активов – СБЕРБАНК, хотя в прошлом году он был в группе роста, и два зарубежных банка РАЙФФАЙЗЕНБАНК и ЮНИКРЕДИТ БАНК. Поскольку отставание в принципе 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 31 банка имеет снижение результативности от 89,8% и до 10%. Это (в порядке убывания результативности):
 - РОССЕЛЬХОЗБАНК
 - ПЕРВЫЙ ЧЕШСКО-РОССИЙСКИЙ БАНК
 - ВТБ
 - МЕТКОМБАНК
 - ЧЕЛИНДБАНК
 - МАСТЕР-БАНК
 - БАНК ЗЕНИТ
 - КУБАНЬ КРЕДИТ
 - ЧЕЛЯБИНВЕСТБАНК
 - БИНБАНК
 - ТАВРИЧЕСКИЙ
 - ТРАСТ
 - ГЛОБЭКС
 - КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК
 - БАЛТИНВЕСТБАНК
 - МЕЖДУНАРОДНЫЙ БАНК САНКТ-ПЕТЕРБУРГА
 - БАЛТИЙСКИЙ БАНК
 - ПРОБИЗНЕСБАНК
 - НБД-БАНК
 - УРАЛСИБ
 - КЕДР
 - АВТОВАЗБАНК
 - САРОВБИЗНЕСБАНК

- МОЙ БАНК
- ДЖИИ МАНИ БАНК
- УРАЛЬСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ ДОМ
- УРАЛЬСКИЙ БАНК РЕКОНСТРУКЦИИ И РАЗВИТИЯ
- БАНК "САНКТ-ПЕТЕРБУРГ"
- МДМ БАНК
- АБСОЛЮТ БАНК
- АК БАРС

В этой группе оказались крупные российские банки, такие как ВТБ и УРАЛСИБ. Причем, последний имеет снижение результативности относительно среднеотраслевого почти на 50%. А еще сюда попал призер прошлого года – банк ТРАСТ с результативностью 66,6%. То ли что-то мистическое в этом числе, то ли нет стабильности в банковском бизнесе, если банк в одном году занимает первое место в результативности, а уже в следующем теряет позиции настолько, что оказывается в группе нерезультативных. Здесь же и 4 банка с иностранным капиталом: ПЕРВЫЙ ЧЕШСКО-РОССИЙСКИЙ БАНК, КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК, ДЖИИ МАНИ БАНК, АБСОЛЮТ БАНК.

- Последнюю группу образуют банки, у которых результативность оказалась ниже среднего по банковскому сектору более, чем на 80%:
 - ВСЕРОССИЙСКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ
 - СОЮЗ
 - РОССИЙСКИЙ ПРОМЫШЛЕННЫЙ БАНК
 - МОСКОМПРИВАТБАНК
 - НАЦИОНАЛЬНЫЙ РЕЗЕРВНЫЙ БАНК
 - ЮНИАСТРУМ БАНК
 - СОБИНБАНК

Это группа откровенно отстающих, среди которых и абсолютные аутсайдеры – это последние 5 банка, у которых результативность оказалась не просто низкой, но даже отрицательной: от -104,1% у РОССИЙСКОГО ПРОМЫШЛЕННОГО БАНКА, и до -1552% у СОБИНБАНКА. Т.е. эти банки двигались в противоположную сторону от среднеотраслевой тенденции.

Так, СОБИНБАНК предыдущий, 2011 год, закончил с прибылью (в тыс. руб.) 57 750, а на конец 2012 года вместо увеличения прибыли хотя бы на уровне среднеотраслевого прироста получил убыток в размере 973 815. Конечно, такое трагическое соотношение результатов между одним и другим годом означает резкое ухудшение результативности, что не могло не сказаться на месте в рейтинге.

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 чуть больше, чем результативных: 58 банков! Т.е. у этих банков показатель совокупных расходов равен среднеотраслевому, или ниже него, против 51 банков в рейтинге результативности. В целом это означает 58% - чуть больше половины. 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 крупные банки, такие как АЛЬФА-БАНК, ГАЗПРОМБАНК, БАНК МОСКВЫ, и сравнительно небольшие банки. Правда, при этом ни СБЕРБАНК, ни ВТБ, ни ВТБ24 в группу экономичных не попали. Зато по сравнению с прошлым годом мы видим хорошую представленность банков с участием иностранного капитала: КОММЕРЦБАНК (ЕВРАЗИЯ), ДОЙЧЕ БАНК, БАНК КРЕДИТ СВИСС (МОСКВА), ОТП БАНК, СИТИБАНК, и ряд других банков.

Таблица 2. Рейтинг экономичности банков

Место	Банк	Руководитель	Достигнутая экономичность, %%
1	РУССЛАВБАНК	Абрамцев Алексей Юрьевич	2,9
2	СОБИНБАНК	Крюков Геннадий Альбертович	5,2
3	ХАНТЫ-МАНСИЙСКИЙ БАНК	Мизгулин Дмитрий Александрович	6,9
4	КОММЕРЦБАНК (ЕВРАЗИЯ)	Мосягин Александр Владимирович	11,3
5	ЮНИАСТРУМ БАНК	Ромаков Евгений Анатольевич	19,7
6	ДОЙЧЕ БАНК	Бонгартц Йорг	20,4
7	ИНВЕСТБАНК	Корищенко Константин Николаевич	25,6
8	МЕЖТОПЭНЕРГОБАНК	Шутов Юрий Борисович	30,5
9	БАНК КРЕДИТ СВИСС (МОСКВА)	Николас Джон Уилкок	31,6
10	ПЕРВЫЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ БАНК	Курбатов Олег Витальевич	31,8
11	НАЦИОНАЛЬНЫЙ РЕЗЕРВНЫЙ БАНК	Манойло Андрей Федорович	32,5
12	МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК	Чубарь Владимир Александрович	45,1
13	МОСКОВСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ БАНК	Арсамаков Абубакар Алазович	49,3

14	ФОНДСЕРВИСБАНК	Воловник Александр Давидович	51,5
15	СОЛИДАРНОСТЬ	Красильников Сергей Валентинович	51,9
16	ЛАНТА-БАНК	Докучаев Сергей Владимирович	53,4
17	АЛЬФА-БАНК	Соколов Андрей Борисович	55,2
18	ИНТЕРПРОМБАНК	Корзина Мария Александровна	57,2
19	ТРАНСКАПИТАЛБАНК	Грядовая Ольга Викторовна	58,0
20	АГРОПРОМКРЕДИТ	Корнев Василий Александрович	61,0
21	БАНК МОСКВЫ	Кузовлев Михаил Валерьевич	61,2
22	СДМ-БАНК	Солнцев Максим Михайлович	61,3
23	СУРГУТНЕФТЕГАЗБАНК	Король Андрей Витальевич	61,6
24	АВАНГАРД	Торхов Валерий Леонидович	61,7
25	ПЕТРОКОММЕРЦ	Никитенко Владимир Николаевич	63,7
26	НОМОС-БАНК	Соколов Дмитрий Валерьевич	65,0
27	ВНЕШПРОМБАНК	Маркус Лариса Ивановна	66,1
28	МОСКОМПРИВАТБАНК	Давыдов Николай Владимирович	66,1
29	ЛОКО-БАНК	Крюков Дмитрий Валентинович	66,7
30	ОТКРЫТИЕ	Заблоцкий Василий Васильевич	70,7
31	МЕТАЛЛИНВЕСТБАНК	Кузьмич Татьяна Вадимовна	72,4
32	ПРОМСВЯЗЬБАНК	Констандян Артем Георгиевич	73,5
33	РОСЕВРОБАНК	Бродский Илья Борисович	74,0
34	РОСБАНК	Голубков Владимир Юрьевич	74,7
35	ТРАНСКРЕДИТБАНК	Крохин Алексей Владимирович	75,3
36	РОССИЙСКИЙ ПРОМЫШЛЕННЫЙ БАНК	Мук Наталия Даниловна	75,6
37	ИНВЕСТТОРГБАНК	Гудков Владимир Владимирович	76,5
38	ЕВРОФИНАНС МОСНАРБАНК	Столяренко Владимир Михайлович	79,9
39	ЦЕНТРОКРЕДИТ	Зимица Лариса Васильевна	80,3
40	ЦЕНТР-ИНВЕСТ	Жуков Григорий Иванович	80,5
41	СОВКОМБАНК	Гусев Дмитрий Владимирович	82,0
42	ФИА-БАНК	Петянин Сергей Александрович	82,3
43	ХКФ БАНК	Свитек Иван	84,9
44	ЗАПСИБКОМБАНК	Горицкий Дмитрий Юрьевич	85,4
45	СУДОСТРОИТЕЛЬНЫЙ БАНК	Егоров Андрей Владимирович	86,6
46	ОТП БАНК	Золтан Иллеш	88,8
47	ВОЗРОЖДЕНИЕ	Орлов Дмитрий Алексеевич	89,0
48	РОССИЯ	Логовинский Евгений Ильич	91,9
49	СИТИБАНК	Зденек Турек	92,5
50	ГАЗПРОМБАНК	Акимов Андрей Игоревич	94,2
51	ЛИПЕЦККОМБАНК	Митрохина Ольга Николаевна	95,0
52	МАСТЕР-БАНК	Булочник Борис Ильич	95,0
53	ГАЗБАНК	Семин Владимир Александрович	95,1
54	УРАЛТРАНСБАНК	Заводов Валерий Геннадьевич	96,5
55	ВОСТОЧНЫЙ	Власов Сергей Николаевич	96,6
56	ЮНИКРЕДИТ БАНК	Алексеев Михаил Юрьевич	98,9
57	МЕТКОМБАНК	Логинов Павел Вячеславович	99,2
58	ВТБ 24	Задорнов Михаил Михайлович	100,8
59	ВТБ	Костин Андрей Леонидович	102,3

60	РОССИЙСКИЙ КАПИТАЛ	Еропкин Дмитрий Павлович	103,0
61	НОМОС-РЕГИОБАНК	Гребенюк Сергей Георгиевич	104,9
62	РОССЕЛЬХОЗБАНК	Патрушев Дмитрий Николаевич	106,4
63	АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКИЙ БАНК	Аксёнов Евгений Владимирович	109,8
64	РАЙФФАЙЗЕНБАНК	Монин Сергей Александрович	111,4
65	СБЕРБАНК РОССИИ	Греф Герман Оскарович	115,9
66	НОВИКОМБАНК	Губин Илья Николаевич	116,7
67	РУССКИЙ СТАНДАРТ	Левин Дмитрий Олегович	117,2
68	БАНК ЗЕНИТ	Шпигун Кирилл Олегович	117,5
69	ЧЕЛИНДБАНК	Братишкин Михаил Иванович	124,3
70	ЧЕЛЯБИНВЕСТБАНК	Бурцев Сергей Михайлович	128,8
71	ПЕРЕСВЕТ	Швец Александр Алексеевич	134,8
72	СКБ-БАНК	Пухов Владимир Игнатьевич	136,2
73	ИНГ БАНК (ЕВРАЗИЯ)	Люк Траенс	136,8
74	ТАВРИЧЕСКИЙ	Сомов Сергей Александрович	143,6
75	МЕЖДУНАРОДНЫЙ БАНК САНКТ-ПЕТЕРБУРГА	Здор Максим Иванович	145,4
76	БИНБАНК	Шишханов Микаил Османович	149,0
77	НБД-БАНК	Шаронов Александр Георгиевич	151,1
78	КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК	Айдыноглу Бехчет Халук	151,7
79	УРАЛСИБ	Муслимов Ильдар Равильевич	153,4
80	ПЕРВЫЙ ЧЕШСКО-РОССИЙСКИЙ БАНК	Арсентьева Ольга Васильевна	154,6
81	ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ БАНК	Павлюк Валерий Романович	157,1
82	КУБАНЬ КРЕДИТ	Чупрынникова Нина Николаевна	161,6
83	ТРАСТ	Поспелов Федор Дмитриевич	168,3
84	БАЛТИНВЕСТБАНК	Кирилловых Игорь Александрович	172,2
85	БАЛТИЙСКИЙ БАНК	Шигаев Олег Анатольевич	176,8
86	ПРОБИЗНЕСБАНК	Железняк Александр Дмитриевич	177,1
87	КЕДР	Ситро Кирилл Александрович	197,7
88	ГЛОБЭКС	Вавилин Виталий Владимирович	197,8
89	АВТОВАЗБАНК	Таран Николай Васильевич	212,3
90	УРАЛЬСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ ДОМ	Аликин Юрий Николаевич	213,9
91	МДМ БАНК	Кузин Игорь Юрьевич	214,8
92	МОЙ БАНК	Андрианова Кира Вячеславовна	235,9
93	АБСОЛЮТ БАНК	Сидоров Николай Владимирович	248,4
94	САРОВБИЗНЕСБАНК	Алушкина Ирина Арьевна	249,0
95	ДЖИИ МАНИ БАНК	Лаубенталь Хольгер	261,6
96	УРАЛЬСКИЙ БАНК РЕКОНСТРУКЦИИ И РАЗВИТИЯ	Соловьев Антон Юрьевич	283,8
97	БАНК "САНКТ-ПЕТЕРБУРГ"	Савельев Александр Васильевич	293,9
98	АК БАРС	Миннегалиев Роберт Хамитович	1 189,2
99	ВСЕРОССИЙСКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ	Курцер Григорий Маркович	1 324,0
100	СОЮЗ	Хандруев Андрей Александрович	1 339,2

ЛИДЕРЫ ЭКОНОМИЧНОСТИ



Наилучшие результаты имеет РУССЛАВБАНК, показавший 2,9% экономичности! Банк возглавляет Абрамейцев Алексей Юрьевич. Этот же банк занимает первое место в рейтинге результативности, так что руководитель банка сохранил за собой лидерские позиции в обоих рейтингах.



Второе место занял банк СОБИНБАНК с результатом 5,28%, уступив первому месту чуть меньше, чем в 2 раза. Хотя сам по себе результат отличный! Возглавляет банк Крюков Геннадий Альбертович. Обидно, что при этом банк в рейтинге результативности занял последнее место...



Замыкает тройку лидеров по экономичности ХАНТЫ-МАНСИЙСКИЙ БАНК с результатом 6,9%, что не намного ниже второго места. Возглавляет банк Мизгулин Дмитрий Александрович, которого мы видели в рейтинге результативности - там он занял второе место.

Таким образом, в тройке лидеров по экономичности 2 банка сохранили свои высокие позиции, только ХАНТЫ-МАНСИЙСКИЙ БАНК поменял свою позицию и перешел со второго места по результативности на третье место по экономичности. А вот второе неожиданно занял банк, который по результативности был в аутсайдерах – такого обычно ожидать не приходится, а вот бывает!

Далее распределение в группе экономичных банков следующее:

- Экономичность от 10% до 50% показала небольшая группа участников рейтинга - это следующие 10 банков (в порядке убывания экономичности):
 - КОММЕРЦБАНК (ЕВРАЗИЯ)
 - ЮНИАСТРУМ БАНК
 - ДОЙЧЕ БАНК
 - ИНВЕСТБАНК
 - МЕЖТОПЭНЕРГОБАНК
 - БАНК КРЕДИТ СВИСС (МОСКВА)
 - ПЕРВЫЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ БАНК
 - НАЦИОНАЛЬНЫЙ РЕЗЕРВНЫЙ БАНК
 - МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК
 - МОСКОВСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ БАНК
- Экономичность свыше среднего в диапазоне от 50% до 100% показала самая значительная группа из 44 банков: (в порядке убывания экономичности):
 - ФОНДСЕРВИСБАНК
 - СОЛИДАРНОСТЬ
 - ЛАНТА-БАНК
 - АЛЬФА-БАНК
 - ИНТЕРПРОМБАНК

- ТРАНСКАПИТАЛБАНК
- АГРОПРОМКРЕДИТ
- БАНК МОСКВЫ
- СДМ-БАНК
- СУРГУТНЕФТЕГАЗБАНК
- АВАНГАРД
- ПЕТРОКОММЕРЦ
- НОМОС-БАНК
- ВНЕШПРОМБАНК
- МОСКОМПРИВАТБАНК
- ЛОКО-БАНК
- ОТКРЫТИЕ
- МЕТАЛЛИНВЕСТБАНК
- ПРОМСВЯЗЬБАНК
- РОСЕВРОБАНК
- РОСБАНК
- ТРАНСКРЕДИТБАНК
- РОССИЙСКИЙ ПРОМЫШЛЕННЫЙ БАНК
- ИНВЕСТТОРГБАНК
- ЕВРОФИНАНС МОСНАРБАНК
- ЦЕНТРОКРЕДИТ
- ЦЕНТР-ИНВЕСТ
- СОВКОМБАНК
- ФИА-БАНК
- ХКФ БАНК
- ЗАПСИБКОМБАНК
- СУДОСТРОИТЕЛЬНЫЙ БАНК
- ОТП БАНК
- ВОЗРОЖДЕНИЕ
- РОССИЯ
- СИТИБАНК
- ГАЗПРОМБАНК
- ЛИПЕЦККОМБАНК
- МАСТЕР-БАНК
- ГАЗБАНК
- УРАЛТРАНСБАНК
- ВОСТОЧНЫЙ
- ЮНИКРЕДИТ БАНК
- МЕТКОМБАНК

Данная группа, как самая многочисленная, показывает ориентир для отстающих.

АУТСАЙДЕРЫ ЭКОНОМИЧНОСТИ

Банки, которые понесли большие расходы на достижение результатов, чем в среднем по отрасли, оказались в категории аутсайдеров экономичности – их 43 из 100, т.е. чуть меньше половины первой сотни банков по величине активов.

Распределение в группе неэкономичных банков следующее:

- Группа из 21 банка показала снижение уровня экономичности в пределах от 100% и 150%. Первые 8 потеряли в экономичности немного – до 10%, и смогут достаточно легко её восстановить. В том числе, среди них такие большие, как ВТБ 24 и ВТБ. А вот остальные расходов несли на единицу результата до 1,5 раз больше, чем в среднем по сектору. Тут находятся немецкий РАЙФФАЙЗЕНБАНК и наш СБЕРБАНК. Общий перечень (в порядке снижения экономичности):
 - ВТБ 24

- ВТБ
- РОССИЙСКИЙ КАПИТАЛ
- НОМОС-РЕГИОБАНК
- РОССЕЛЬХОЗБАНК
- АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКИЙ БАНК
- РАЙФФАЙЗЕНБАНК
- СБЕРБАНК РОССИИ
- НОВИКОМБАНК
- РУССКИЙ СТАНДАРТ
- БАНК ЗЕНИТ
- ЧЕЛИНДБАНК
- ЧЕЛЯБИИНВЕСТБАНК
- ПЕРЕСВЕТ
- СКБ-БАНК
- ИНГ БАНК (ЕВРАЗИЯ)
- ТАВРИЧЕСКИЙ
- МЕЖДУНАРОДНЫЙ БАНК САНКТ-ПЕТЕРБУРГА
- БИНБАНК
- Группа из 12 банков показала снижение уровня экономичности от 150% и более, чем до 200%. В этой группе находятся лидеры прошлого года – банки ТРАСТ и КЕДР, что и огорчительно, и странно. Общий перечень банков (в порядке снижения экономичности):
 - НБД-БАНК
 - КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК
 - УРАЛСИБ
 - ПЕРВЫЙ ЧЕШСКО-РОССИЙСКИЙ БАНК
 - ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ БАНК
 - КУБАНЬ КРЕДИТ
 - ТРАСТ
 - БАЛТИНВЕСТБАНК
 - БАЛТИЙСКИЙ БАНК
 - ПРОБИЗНЕСБАНК
 - КЕДР
 - ГЛОБЭКС
- Третью группу, которую следует выделить, образуют 12 банков. Группа небольшая, но участники этой группы показали очень значительное снижения уровня экономичности: от 200% и более, чем до 1300%. Это банки (в порядке снижения экономичности):
 - АВТОВАЗБАНК
 - УРАЛЬСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ ДОМ
 - МДМ БАНК
 - МОЙ БАНК
 - АБСОЛЮТ БАНК
 - САРОВБИЗНЕСБАНК
 - ДЖИИ МАНИ БАНК
 - УРАЛЬСКИЙ БАНК РЕКОНСТРУКЦИИ И РАЗВИТИЯ
 - БАНК "САНКТ-ПЕТЕРБУРГ"
 - АК БАРС
 - ВСЕРОССИЙСКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ
 - СОЮЗ

Абсолютные же аутсайдеры – последние 3 банка:

- АК БАРС
- ВСЕРОССИЙСКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ
- СОЮЗ

У них чудовищно низкая экономичность: от 1189% у банка АК БАРС, и до 1339% у банка СОЮЗ! Т.е. последний банк тратил на получение единицы результата почти в 13 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. Но при этом следует отметить, что это лучше, чем в прошлом, 2011 году – тогда последнее место имело значение экономичности почти в три раза хуже – более чем 3000%. Так что в целом экономичность подтянулась.

Но все же, 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 три последних банки тоже находятся внизу списка: 94, 95, 96 места соответственно.

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 Таблица 2.

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 51 из 100, или 51%. Что интересно, столько же банков было результативными (51), и чуть больше – экономичными (57). 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 125 850% превышения!!! Таким образом, разница в эффективности между первым и последним местами в группе роста составляет почти 1250 раз.

В группе роста сократился состав женской сборной – стало на один банк меньше, чем в прошлом году: это руководители следующих 6 банков (по порядку мест в рейтинге):

14	ТРАНСКАПИТАЛБАНК	Грядовая Ольга Викторовна
18	ВНЕШПРОМБАНК	Маркус Лариса Ивановна
20	ИНТЕРПРОМБАНК	Корзина Мария Александровна
39	МЕТАЛЛИНВЕСТБАНК	Кузьмич Татьяна Вадимовна
42	ЦЕНТРОКРЕДИТ	Зимица Лариса Васильевна
51	ЛИПЕЦККОМБАНК	Митрохина Ольга Николаевна

Изменилось не только количество банков, но и состав - мы не видим лидера прошлого года - банк ТРАСТ, который опустился на 76 место, правда, и руководитель тоже сменился, в этом году это был представитель мужского сообщества. Данная замена пошла явно не на пользу. Зато подтянулся в рейтинге на 18 место ВНЕШПРОМБАНК, который в прошлом году занимал 31 место.

А вот МЕТАЛЛИНВЕСТБАНК, оставшись в группе роста, с 33 места в прошлом году, перешел на 39 в этом. Аналогично, снизился с 39 места на 42 место ЦЕНТРОКРЕДИТ, хотя в прошлом году его возглавлял банкир-мужчина. И сильно подтянулись остальные 3 банка: ТРАНСКАПИТАЛБАНК с 81 мест поднялся на 14, показав отличный рост, и тем самым возглавив рейтинг женской сборной. ИНТЕРПРОМБАНК с 77 на 20 (управляющий поменялся – в прошлом году банк возглавлял банкир-

мужчина), ЛИПЕЦККОМБАНК – с 61 переместился на 51. Т.е. 4 банка из 6 показали отличный рост, что не может не радовать, а 2 банка снизили позиции, но не сильно. Что внушает оптимизм – в следующем году можно достаточно легко наверстать упущенное.

Таблица 3. Рейтинг эффективности банков.

Место	Банк	Руководитель	Эффективность, %
1	РУССЛАВБАНК	Абрамейцев Алексей Юрьевич	125 850,5
2	ХАНТЫ-МАНСИЙСКИЙ БАНК	Мизгулин Дмитрий Александрович	19 176,9
3	КОММЕРЦБАНК (ЕВРАЗИЯ)	Мосягин Александр Владимирович	6 278,5
4	ДОЙЧЕ БАНК	Бонгартц Йорг	2 444,9
5	ИНВЕСТБАНК	Корищенко Константин Николаевич	1 175,0
6	ПЕРВЫЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ БАНК	Курбатов Олег Витальевич	936,9
7	МЕЖТОПЭНЕРГОБАНК	Шутов Юрий Борисович	926,8
8	БАНК КРЕДИТ СВИСС (МОСКВА)	Николас Джон Уилкок	813,1
9	МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК	Чубарь Владимир Александрович	500,2
10	СОЛИДАРНОСТЬ	Красильников Сергей Валентинович	459,5
11	МОСКОВСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ БАНК	Арсамаков Абубакар Алазович	444,4
12	ФОНДСЕРВИСБАНК	Воловник Александр Давидович	347,9
13	АЛЬФА-БАНК	Соколов Андрей Борисович	302,2
14	ТРАНСКАПИТАЛБАНК	Грядовая Ольга Викторовна	297,6
15	АВАНГАРД	Торхов Валерий Леонидович	285,0
16	АГРОПРОМКРЕДИТ	Корнев Василий Александрович	275,5
17	ПЕТРОКОММЕРЦ	Никитенко Владимир Николаевич	266,5
18	ВНЕШПРОМБАНК	Маркус Лариса Ивановна	264,4
19	СДМ-БАНК	Солнцев Максим Михайлович	258,5
20	ИНТЕРПРОМБАНК	Корзина Мария Александровна	235,0
21	ЕВРОФИНАНС МОСНАРБАНК	Столяренко Владимир Михайлович	218,2
22	НОМОС-БАНК	Соколов Дмитрий Валерьевич	205,0
23	БАНК МОСКВЫ	Кузовлев Михаил Валерьевич	204,7
24	ЛАНТА-БАНК	Докучаев Сергей Владимирович	202,2
25	ИНВЕСТТОРГБАНК	Гудков Владимир Владимирович	195,7
26	ХКФ БАНК	Свитек Иван	195,3
27	ПРОМСВЯЗЬБАНК	Констандян Артем Георгиевич	193,4
28	СУРГУТНЕФТЕГАЗБАНК	Король Андрей Витальевич	192,8
29	РОСЕВРОБАНК	Бродский Илья Борисович	188,2
30	РОСБАНК	Голубков Владимир Юрьевич	180,4
31	ОТКРЫТИЕ	Заблоцкий Василий Васильевич	171,6
32	ЗАПСИБКОМБАНК	Горицкий Дмитрий Юрьевич	159,6
33	СУДОСТРОИТЕЛЬНЫЙ БАНК	Егоров Андрей Владимирович	155,0
34	СОВКОМБАНК	Гусев Дмитрий Владимирович	152,3
35	ЛОКО-БАНК	Крюков Дмитрий Валентинович	152,2

36	ВОСТОЧНЫЙ	Власов Сергей Николаевич	146,4
37	ТРАНСКРЕДИТБАНК	Крохин Алексей Владимирович	146,4
38	ФИА-БАНК	Петянин Сергей Александрович	140,3
39	МЕТАЛЛИНВЕСТБАНК	Кузьмич Татьяна Вадимовна	133,0
40	ЦЕНТР-ИНВЕСТ	Жуков Григорий Иванович	128,4
41	ВОЗРОЖДЕНИЕ	Орлов Дмитрий Алексеевич	127,7
42	ЦЕНТРОКРЕДИТ	Зими́на Лариса Васильевна	121,2
43	ОТП БАНК	Золтан Иллеш	120,4
44	СИТИБАНК	Зденек Турек	119,8
45	АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКИЙ БАНК	Аксёнов Евгений Владимирович	119,2
46	ГАЗПРОМБАНК	Акимов Андрей Игоревич	118,7
47	РОССИЙСКИЙ КАПИТАЛ	Еропкин Дмитрий Павлович	112,0
48	ВТБ 24	Задорнов Михаил Михайлович	109,4
49	РОССИЯ	Логовинский Евгений Ильич	108,7
50	ГАЗБАНК	Семин Владимир Александрович	101,0
51	ЛИПЕЦККОМБАНК	Митрохина Ольга Николаевна	100,9
52	УРАЛТРАНСБАНК	Заводов Валерий Геннадьевич	97,6
53	ЮНИКРЕДИТ БАНК	Алексеев Михаил Юрьевич	94,3
54	СКБ-БАНК	Пухов Владимир Игнатьевич	92,8
55	МЕТКОМБАНК	Логинов Павел Вячеславович	88,0
56	МАСТЕР-БАНК	Булочник Борис Ильич	87,6
57	НОМОС-РЕГИОБАНК	Гребенюк Сергей Георгиевич	87,3
58	НОВИКОМБАНК	Губин Илья Николаевич	86,5
59	РУССКИЙ СТАНДАРТ	Левин Дмитрий Олегович	86,5
60	ВТБ	Костин Андрей Леонидович	86,2
61	РАЙФФАЙЗЕНБАНК	Монин Сергей Александрович	84,9
62	РОССЕЛЬХОЗБАНК	Патрушев Дмитрий Николаевич	84,4
63	СБЕРБАНК РОССИИ	Греф Герман Оскарович	79,5
64	ИНГ БАНК (ЕВРАЗИЯ)	Люк Траенс	77,7
65	ПЕРЕСВЕТ	Швец Александр Алексеевич	73,1
66	БАНК ЗЕНИТ	Шпигун Кирилл Олегович	69,5
67	ЧЕЛИНДБАНК	Братишкин Михаил Иванович	67,4
68	ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ БАНК	Павлюк Валерий Романович	66,4
69	ЧЕЛЯБИНВЕСТБАНК	Бурцев Сергей Михайлович	60,5
70	ПЕРВЫЙ ЧЕШСКО- РОССИЙСКИЙ БАНК	Арсентьева Ольга Васильевна	57,5
71	БИНБАНК	Шишханов Микаил Османович	51,5
72	КУБАНЬ КРЕДИТ	Чупрынникова Нина Николаевна	48,8
73	ТАВРИЧЕСКИЙ	Сомов Сергей Александрович	46,7
74	КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК	Айдыноглу Бехчет Халук	42,3
75	МЕЖДУНАРОДНЫЙ БАНК САНКТ-ПЕТЕРБУРГА	Здор Максим Иванович	42,1
76	ТРАСТ	Поспелов Федор Дмитриевич	39,6
77	НБД-БАНК	Шаронов Александр Георгиевич	36,7
78	БАЛТИНВЕСТБАНК	Кирилловых Игорь Александрович	35,8
79	ГЛОБЭКС	Вавилин Виталий Владимирович	33,1

80	УРАЛСИБ	Муслимов Ильдар Равильевич	33,1
81	БАЛТИЙСКИЙ БАНК	Шигаев Олег Анатольевич	32,9
82	ПРОБИЗНЕСБАНК	Железняк Александр Дмитриевич	31,5
83	КЕДР	Ситро Кирилл Александрович	25,6
84	АВТОВАЗБАНК	Таран Николай Васильевич	23,0
85	САРОВБИЗНЕСБАНК	Алушкина Ирина Арьевна	18,7
86	УРАЛЬСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ ДОМ	Аликин Юрий Николаевич	18,7
87	МОЙ БАНК	Андрианова Кира Вячеславовна	18,2
88	ДЖИИ МАНИ БАНК	Лаубенталь Хольгер	15,6
89	МДМ БАНК	Кузин Игорь Юрьевич	14,6
90	УРАЛЬСКИЙ БАНК РЕКОНСТРУКЦИИ И РАЗВИТИЯ	Соловьев Антон Юрьевич	11,6
91	АБСОЛЮТ БАНК	Сидоров Николай Владимирович	11,2
92	БАНК "САНКТ-ПЕТЕРБУРГ"	Савельев Александр Васильевич	11,1
93	АК БАРС	Миннегалиев Роберт Хамитович	0,8
94	ВСЕРОССИЙСКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ	Курцер Григорий Маркович	0,5
95	СОЮЗ	Хандруев Андрей Александрович	0,5
96	РОССИЙСКИЙ ПРОМЫШЛЕННЫЙ БАНК	Мук Наталия Данииловна	-137,8
97	МОСКОМПРИВАТБАНК	Давыдов Николай Владимирович	-268,1
98	НАЦИОНАЛЬНЫЙ РЕЗЕРВНЫЙ БАНК	Манойло Андрей Федорович	-591,9
99	ЮНИАСТРУМ БАНК	Ромаков Евгений Анатольевич	-1947,3
100	СОБИНБАНК	Крюков Геннадий Альбертович	-30067,7

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.

РУССЛАВБАНК – это банк, занимающий абсолютное первое место, его результат 125 850% (!). Это и есть самый эффективный банк России за 2012 год! Руководит деятельностью банка Абрамцев Алексей Юрьевич, поздравляем с первым местом!



ХАНТЫ-МАНСИЙСКИЙ БАНК, после того, как уступил СОБИНБАНКУ второе место в рейтинге экономичности, все равно занимает законное второе место в рейтинге эффективности, с результатом 19 176%, что хоть и существенно меньше результата первого места, но тоже очень впечатляет! Возглавляет банк Мизгулин Дмитрий Александрович, поздравляем!

Третье же место с результатом 6 278% занял КОММЕРЦБАНК (ЕВРАЗИЯ), руководитель Мосягин Александр Владимирович. Он был третьим в рейтинге результативности, а рейтинге экономичности в тройку лидеров не вошел, заняв 4 место. И, тем не менее, это обстоятельство не помешало занять ему итоговое 3 место – это тоже отличный результат!

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. А вот СОБИНБАНК, который занял 2 место в рейтинге экономичности, подвинув на 3 место ХАНТЫ-МАНСИЙСКИЙ БАНК, мы в итоговом рейтинге в лидерах не видим – слишком низкая результативность, несмотря на очень хорошие показатели экономичности, не позволили банку вообще попасть в группу роста. Вот что значит, когда одно плечо существенно слабее другого.

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 -3000), 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	РУССЛАВБАНК	Абрамейцев Алексей Юрьевич	3 656,2	2,9	125 850,5
2	ХАНТЫ-МАНСИЙСКИЙ БАНК	Мизгулин Дмитрий Александрович	1 324,8	6,9	19 176,9
3	КОММЕРЦБАНК (ЕВРАЗИЯ)	Мосягин Александр Владимирович	707,0	11,3	6 278,5
4	ДОЙЧЕ БАНК	Бонгартц Йорг	498,7	20,4	2 444,9
5	ИНВЕСТБАНК	Корищенко Константин Николаевич	300,7	25,6	1 175,0
6	ПЕРВЫЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ БАНК	Курбатов Олег Витальевич	297,9	31,8	936,9
7	МЕЖТОПЭНЕРГОБАНК	Шутов Юрий Борисович	283,0	30,5	926,8
8	БАНК КРЕДИТ СВИСС (МОСКВА)	Николас Джон Уилкок	257,1	31,6	813,1
9	МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК	Чубарь Владимир Александрович	225,3	45,1	500,2
10	СОЛИДАРНОСТЬ	Красильников Сергей Валентинович	238,6	51,9	459,5
11	МОСКОВСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ БАНК	Арсмаков Абубакар Алазович	219,0	49,3	444,4
12	ФОНДСЕРВИСБАНК	Воловник	179,3	51,5	347,9

		Александр Давидович			
13	АЛЬФА-БАНК	Соколов Андрей Борисович	166,7	55,2	302,2
14	ТРАНСКАПИТАЛБАНК	Грядовая Ольга Викторовна	172,7	58,0	297,6
15	АВАНГАРД	Торхов Валерий Леонидович	175,9	61,7	285,0
16	АГРОПРОМКРЕДИТ	Корнев Василий Александрович	168,0	61,0	275,5
17	ПЕТРОКОММЕРЦ	Никитенко Владимир Николаевич	169,8	63,7	266,5
18	ВНЕШПРОМБАНК	Маркус Лариса Ивановна	174,9	66,1	264,4
19	СДМ-БАНК	Солнцев Максим Михайлович	158,5	61,3	258,5
20	ИНТЕРПРОМБАНК	Корзина Мария Александровна	134,3	57,2	235,0
21	ЕВРОФИНАНС МОСНАРБАНК	Столяренко Владимир Михайлович	174,4	79,9	218,2
22	НОМОС-БАНК	Соколов Дмитрий Валерьевич	133,2	65,0	205,0
23	БАНК МОСКВЫ	Кузовлев Михаил Валерьевич	125,2	61,2	204,7
24	ЛАНТА-БАНК	Докучаев Сергей Владимирович	107,9	53,4	202,2
25	ИНВЕСТТОРГБАНК	Гудков Владимир Владимирович	149,7	76,5	195,7
26	ХКФ БАНК	Свитек Иван	165,9	84,9	195,3
27	ПРОМСВЯЗЬБАНК	Констандян Артем Георгиевич	142,2	73,5	193,4
28	СУРГУТНЕФТЕГАЗБАНК	Король Андрей Витальевич	118,8	61,6	192,8
29	РОСЕВРОБАНК	Бродский Илья Борисович	139,2	74,0	188,2
30	РОСБАНК	Голубков Владимир Юрьевич	134,8	74,7	180,4
31	ОТКРЫТИЕ	Заблоцкий Василий Васильевич	121,4	70,7	171,6
32	ЗАПСИБКОМБАНК	Горицкий Дмитрий Юрьевич	136,4	85,4	159,6
33	СУДОСТРОИТЕЛЬНЫЙ БАНК	Егоров Андрей Владимирович	134,2	86,6	155,0
34	СОВКОМБАНК	Гусев Дмитрий Владимирович	124,8	82,0	152,3
35	ЛОКО-БАНК	Крюков Дмитрий Валентинович	101,4	66,7	152,2
36	ВОСТОЧНЫЙ	Власов Сергей Николаевич	141,4	96,6	146,4
37	ТРАНСКРЕДИТБАНК	Крохин Алексей Владимирович	110,2	75,3	146,4
38	ФИА-БАНК	Петянин Сергей Александрович	115,5	82,3	140,3
40	ЦЕНТР-ИНВЕСТ	Жуков Григорий Иванович	103,4	80,5	128,4

41	ВОЗРОЖДЕНИЕ	Орлов Дмитрий Алексеевич	113,6	89,0	127,7
43	ОТП БАНК	Золтан Иллеш	106,9	88,8	120,4
44	СИТИБАНК	Зденек Турек	110,8	92,5	119,8
46	ГАЗПРОМБАНК	Акимов Андрей Игоревич	111,9	94,2	118,7

В данном квадранте находятся 43 банков из 52, имеющих положительное значение эффективности в рейтинге, т.е. практически абсолютное большинство. На первом месте банк РУССЛАВБАНК (координаты 3 656,2; 2,9) с эффективностью 125 850,5, т.е. банк, имеющий самые высокие результативность и экономичность. С похожими результатами в предыдущем году победил банк ТРАСТ. Последний в этом квадранте идет ГАЗПРОМБАНК (координаты 111,9; 94,2), т.е. банк, имеющий самые низкие результативность и экономичность, при которых эффективность все еще остается положительной (т.е. больше 100%): 118,7%.

Хорошие позиции в этом квадранте заняли зарубежные банки и банки с участием иностранного капитала: КОММЕРЦБАНК (ЕВРАЗИЯ) занял третье место, а четвертое место занял ДОЙЧЕ БАНК, немного не дотянув до призовой тройки. В целом всего 8 банков. А вот, например, из крупных российских банков АЛЬФАБАНК уже только на 18 месте.

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, РУССЛАВБАНК по итогам 2011 г. заработал прибыль в размере 3 695,0 (здесь и далее – в тыс. руб.). Согласно среднеотраслевому росту он должен был бы 2012 год предположительно закончить с прибылью в размере 4 290,2. Но он 2012 год заканчивает с результатом 156 857,0(!). Рост составил 42,5%! Т.е. вместо прироста по плану в 16%, прирост по факту составил 4245%! Ого!

При этом банк несет совокупные расходы ресурсов, которые (в конечном счете) и обеспечивают достижение такого прироста прибыли. Сумма расходов за 2011 г. составила 10 801241, и согласно среднеотраслевому приросту, должна была за 2012 год вырасти до 12 500924,3. А по факту расходы выросли до 13278 282, т.е. превысили плановое значение прироста. Казалось бы, этот очень плохо! Да, само по себе превышение расходов – это плохо.

Но если при этом увеличение расходов сопровождалось приростом результата, то их соотношение (расходов на единицу результата) получилось очень маленьким – 2,9%. Это похоже на соотношение переменных и постоянных затрат при расчете точки безубыточности – чем больше физический объем выпуска (в штуках), тем меньше на каждую единицу продукции приходится постоянных затрат. Здесь все аналогично – незначительно увеличив расход 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 3 банка: АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКИЙ БАНК, РОССИЙСКИЙ КАПИТАЛ, и ВТБ 24. Именно они в этом квадранте являются эффективными. Поскольку у остальных 5-ти 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, %
45	АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКИЙ БАНК	Аксёнов Евгений Владимирович	130,8	109,8	119,2
47	РОССИЙСКИЙ КАПИТАЛ	Еропкин Дмитрий Павлович	115,3	103,0	112,0
48	ВТБ 24	Задорнов Михаил Михайлович	110,2	100,8	109,4
54	СКБ-БАНК	Пухов Владимир Игнатьевич	126,4	136,2	92,8
58	НОВИКОМБАНК	Губин Илья Николаевич	101,0	116,7	86,5
59	РУССКИЙ СТАНДАРТ	Левин Дмитрий Олегович	101,4	117,2	86,5
64	ИНГ БАНК (ЕВРАЗИЯ)	Люк Траенс	106,4	136,8	77,7
68	ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ БАНК	Павлюк Валерий Романович	104,4	157,1	66,4

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. Их всего 35 из 100 банков, участвующих в рейтинге. Но их стало меньше, чем в прошедшем году – там банков в этом квадранте было 41. А положение лучше у тех, кто будет выше и правее.

Таблица 6. Банки в квадранте 3

Место	Банк	Руководитель	Результативность, %	Достигнутая экономичность, %	Эффективность, %
57	НОМОС-РЕГИОБАНК	Гребенюк Сергей Георгиевич	91,6	104,9	87,3
60	ВТБ	Костин Андрей Леонидович	88,2	102,3	86,2
61	РАЙФФАЙЗЕНБАНК	Монин Сергей Александрович	94,6	111,4	84,9
62	РОССЕЛЬХОЗБАНК	Патрушев Дмитрий Николаевич	89,8	106,4	84,4
63	СБЕРБАНК РОССИИ	Греф Герман Оскарович	92,2	115,9	79,5
65	ПЕРЕСВЕТ	Швец Александр Алексеевич	98,5	134,8	73,1
66	БАНК ЗЕНИТ	Шпигун Кирилл Олегович	81,6	117,5	69,5

67	ЧЕЛИНДБАНК	Братишкин Михаил Иванович	83,8	124,3	67,4
69	ЧЕЛЯБИНВЕСТБАНК	Бурцев Сергей Михайлович	77,9	128,8	60,5
70	ПЕРВЫЙ ЧЕШСКО-РОССИЙСКИЙ БАНК	Арсентьева Ольга Васильевна	88,8	154,6	57,5
71	БИНБАНК	Шишханов Михаил Османович	76,8	149,0	51,5
72	КУБАНЬ КРЕДИТ	Чупрынникова Нина Николаевна	78,8	161,6	48,8
73	ТАВРИЧЕСКИЙ	Сомов Сергей Александрович	67,1	143,6	46,7
74	КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК	Айдыноглу Бехчет Халук	64,2	151,7	42,3
75	МЕЖДУНАРОДНЫЙ БАНК САНКТ-ПЕТЕРБУРГА	Здор Максим Иванович	61,2	145,4	42,1
76	ТРАСТ	Поспелов Федор Дмитриевич	66,6	168,3	39,6
77	НБД-БАНК	Шаронов Александр Георгиевич	55,5	151,1	36,7
78	БАЛТИНВЕСТБАНК	Кирилловых Игорь Александрович	61,7	172,2	35,8
79	ГЛОБЭКС	Вавилин Виталий Владимирович	65,4	197,8	33,1
80	УРАЛСИБ	Муслимов Ильдар Равильевич	50,8	153,4	33,1
81	БАЛТИЙСКИЙ БАНК	Шигаев Олег Анатольевич	58,2	176,8	32,9
82	ПРОБИЗНЕСБАНК	Железняк Александр Дмитриевич	55,7	177,1	31,5
83	КЕДР	Ситро Кирилл Александрович	50,5	197,7	25,6
84	АВТОВАЗБАНК	Таран Николай Васильевич	48,8	212,3	23,0
85	САРОВБИЗНЕСБАНК	Алушкина Ирина Арьевна	46,7	249,0	18,7
86	УРАЛЬСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ ДОМ	Аликин Юрий Николаевич	40,1	213,9	18,7
87	МОЙ БАНК	Андрианова Кира Вячеславовна	43,0	235,9	18,2
88	ДЖИИ МАНИ БАНК	Лаубенталь Хольгер	40,8	261,6	15,6
89	МДМ БАНК	Кузин Игорь Юрьевич	31,3	214,8	14,6
90	УРАЛЬСКИЙ БАНК РЕКОНСТРУКЦИИ И РАЗВИТИЯ	Соловьев Антон Юрьевич	33,0	283,8	11,6
91	АБСОЛЮТ БАНК	Сидоров Николай Владимирович	27,8	248,4	11,2
92	БАНК "САНКТ-ПЕТЕРБУРГ"	Савельев Александр Васильевич	32,7	293,9	11,1
93	АК БАРС	Миннегалиев Роберт Хамитович	10,0	1189,2	0,8
94	ВСЕРОССИЙСКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ	Курцер Григорий Маркович	7,1	1324,0	0,5
95	СОЮЗ	Хандруев Андрей Александрович	6,5	1339,2	0,5

В этом квадранте эффективных банков нет вообще. Что понятно – если оба «плеча» ослаблены, то и общий уровень эффективности низок по определению. Т.е. это банки, которые были результативны ниже, чем в среднем по отрасли, а расходов на единицу результата несли выше, чем в среднем по отрасли. Жаль, что в этом квадранте оказались такие мэтры, как ВТБ и СБЕРБАНК РОССИИ, из иностранных – РАЙФФАЙЗЕНБАНК, ДЖИИ МАНИ БАНК, АБСОЛЮТ БАНК. В этом же квадранте оказался и прошлогодний лидер – банк ТРАСТ. Правда, его возглавил уже новый управляющий, возможно, как это часто бывает, смена руководства и вхождение в ситуацию становятся причинами временного снижения эффективности деятельности.

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

Это квадрант включает в себя тех, кто нерезультативен, но экономичен, т.е. имеющих 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, %%
39	МЕТАЛЛИНВЕСТБАНК	Кузьмич Татьяна Вадимовна	96,3	72,4	133,0
42	ЦЕНТРОКРЕДИТ	Зими́на Лариса Васильевна	97,3	80,3	121,2
49	РОССИЯ	Логовинский Евгений Ильич	99,9	91,9	108,7
50	ГАЗБАНК	Семин Владимир Александрович	96,1	95,1	101,0
51	ЛИПЕЦККОМБАНК	Митрохина Ольга Николаевна	95,8	95,0	100,9
52	УРАЛТРАНСБАНК	Заводов Валерий Геннадьевич	94,2	96,5	97,6
53	ЮНИКРЕДИТ БАНК	Алексеев Михаил Юрьевич	93,2	98,9	94,3
55	МЕТКОМБАНК	Логинов Павел Вячеславович	87,3	99,2	88,0
56	МАСТЕР-БАНК	Булочник Борис Ильич	83,2	95,0	87,6
96	РОССИЙСКИЙ ПРОМЫШЛЕННЫЙ БАНК	Мук Наталия Данииловна	-104,1	75,6	-137,8
97	МОСКОМПРИВАТБАНК	Давыдов Николай Владимирович	-177,3	66,1	-268,1
98	НАЦИОНАЛЬНЫЙ РЕЗЕРВНЫЙ БАНК	Манойло Андрей Федорович	-192,6	32,5	-591,9
99	ЮНИАСТРУМ БАНК	Ромаков Евгений Анатольевич	-383,8	19,7	-1947,3
100	СОБИНБАНК	Крюков Геннадий	-1552,3	5,2	-30067,7

	Альбертович			
--	-------------	--	--	--

В этом году банков в этом квадранте в 2 раза больше, чем в прошедшем: 14 против 7. Но эффективных в этом квадранте меньше половины – 5 банков. И хотя они эффективны (>100%), но с упором только на одно плечо, и им все же не стоит успокаиваться – ведь их положение шаткое. Оставшимся 9 банкам тоже надо подтягивать в первую очередь, результативность – это самый быстрый способ уйти из этого квадранта, и перейти к эффективным.

Повторилась особенность прошлого года - именно в этом квадранте, а не в 3-ем, находятся аутсайдеры рейтинга – это банки НАЦИОНАЛЬНЫЙ РЕЗЕРВНЫЙ БАНК, ЮНИАСТРУМ БАНК, и СОБИНБАНК (98, 99 и 100 места). Особенно обидно то, что они имеют очень хорошую экономичность (32,5%, 19,7% и 5,2% соответственно), но при этом отрицательную результативность. Знак минус означает, что банки в своей деятельности двигались в противофазе с рынком. При этом СОБИНБАНК, при такой отличной экономичности, заняв 2 место в рейтинге, имел все шансы получить высокую эффективность, но подвела низкая результативность.

Разберем его пример дальше. По итогам 2011 г. банк имел прибыль в размере 57 750 (здесь и далее – в тыс. руб.). Согласно среднеотраслевому росту он должен был бы за 2012 год предположительно увеличить её до 67 052. Однако за 2012 год вместо прироста прибыли банк показывает убыток в размере -973 815, т.е. результат ухудшился почти в 17 раз (!). Пока банковский сектор в среднем наращивал прибыль, банк двигался в противоположном направлении, поэтому результат со знаком «минус».

При этом банк несет совокупные расходы ресурсов, которые (в конечном счете) направлены на создание результата. Сумма расходов за 2011 г. составила 40 777 085, и согласно среднеотраслевому приросту, должна была за 2011 год вырасти до 47 193 767. А по факту расходы выросли, ... т.е. снизились до 37 822 251 (!). Поэтому экономичность у банка высокая, ведь расходов он по факту понес меньше плана, а результата он создал больше, чем планировал, что и дало низкий расход ресурсов на единицу результата. Что и определило высокое значение экономичности.

Таким образом, расход ресурсов пошел не на прирост прибыли, а на убытки, и 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 вдуматься, 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 денежных средств. Данный вид расходов, аналогично доходам, назван «процентные расходы». Они 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), которая будет чистой прибылью (убытком) банка. И именно этот результат заинтересованы увеличивать собственники банков, ибо от этого будут зависеть их дивиденды. Повышение этого результата является задачей для управляющих.

Но почему, например, не считать эффективность по величине активов? Или стоимости акций на бирже? Или величине кредитного портфеля? Действительно, эффективность любой деятельности можно измерять в зависимости от той цели, которая преследуется в процессе её осуществления. И таких результатов может быть некоторое количество. У кого-то это, наряду с прибылью, портфель кредитов, у кого-то – размер клиентской базы, у кого-то – доля рынка, и т.д. Но, согласно логике причинно-следственных связей, это всё факторы, которые потом обеспечивают объём зарабатываемой прибыли.

Откуда у банка берутся активы? Скажут, собственник наделил, купив бизнес, или вложил средства при его создании. Да, конечно. Не будем задаваться вопросом, откуда он взял эти средства. Но дальше, сам банк откуда возьмет средства, если собирается наращивать объемы своей деятельности? Принципиально источника 2: или из собственной прибыли, или путем заимствований. Второй путь более быстрый, и в этом смысле, предпочтительней первого. Но займы все равно, рано или поздно, надо отдавать. А откуда? Опять из той же прибыли.

Так что, в конечном счете, если любое экономическое предприятие (и банк в том числе) генерирует прибыль хуже среднего по рынку, то шансы обогнать рынок у предприятия невелики, ибо оно строит долговую пирамиду – занимает больше, чем сможет отдать. Поэтому такие пирамиды, в отличие от египетских, долго не живут. И мерить эффективность величиной активов, получается, не корректно. Вон в свое время (до 2008 года) ряд банков активно кредитовал девелопмент – земля и проекты росли в цене, зачем зарабатывать прибыль, когда проще приобрести растущий актив? Только затем, чтобы

быстренько его (бизнес) продать. Но это тем, кто успел. А кто нет? Такие банки прекратили свой бизнес, в виду полной неэффективности в итоге.

Другой пример, из свежего. Вот сейчас банковский кризис на Кипре. А что, собственно, произошло? Море охладело, и туда перестали ездить туристы? Нет. Оттуда сбежало все население? Нет. Но у банков почему-то плохо обстоят дела... И принимается решение – такой проблемный банк (в частности, Банк Кипра, <http://www.bankofcyprus.com/en-GB/>) разделить на 2 части - в одном оставить «хорошие» активы, в другом – «плохие». И второй - обанкротить. Но как же так? Жил себе банк, жил, под надзором своего ЦБ, отчитывался, все было хорошо. Откуда взялись «плохие» активы? Если до этого они были «хорошими»? Или их тогда было не отличить друг от друга?

А если посмотреть его отчетность, он уже в 2011 показал по году убыток – 1,3 миллиарда евро, <http://www.bankofcyprus.com/Documents/Investor%20Relations/Annual%20Reports/English/ANNUAL%20REPORT%202011%20Eng.pdf> И в нашем рейтинге такой банк был бы среди самых неэффективных (показал убыток после прибыльной деятельности на фоне сохранения роста прибыли в целом по рынку). И в 2012 банк продолжал генерировать убыток: еще на 200 миллионов евро за 9 месяцев, http://www.bankofcyprus.com/Documents/Investor%20Relations/Financial%20information/English/9M12%20FS_ENG.pdf А за весь 2012 год отчетности даже нет. Хотя банк открыл дочки и в Румынии, и в России, Украине, и даже на островах Джерси, и все было хорошо – активы росли!

И вот станет такой банк самым «эффективным» по величине активов! А потом выяснится, что они у него «плохие». И что тогда, пересматривать рейтинг? В этом смысле, прибыль куда более точный результат. Ибо если прибыль была, то была, обратно не отнимешь. А величина активов говорит только о масштабе бизнеса. И, возможно, о том, что банк хорошо капитализировал свою прибыль, и у него благодаря этому идет прирост активов.

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 (2011) банк мог закончить с убытком, а в следующем году (2012) 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.

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

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 .

Таблица 8. Источники данных.

Показатель	Источник данных	Ссылка
Чистая прибыль	Центральный Банк РФ	http://cbr.ru/credit
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.

Обычно к средним величинам относятся очень скептически, вспоминая «среднюю температуру по больнице» И каждый банк может сказать, и почему это меня пытаются померить в сравнении со средним приростом? Может, у меня не было планов вырасти, потому что, согласно стратегии, сделана ставка на захват рынка, а это, как известно, сопряжено с повышенными расходами, и малой прибылью, а то и убытками. Но, как мы оговорились ранее, об этих планах никому неизвестно. Если хотите, чтобы Вашу эффективность мерили персонально, а не относительно среднего прироста, присылайте свои планы нам, и тогда все будет абсолютно корректно. А пока приходится по среднему.

А во-вторых, ведь если в этот период банк без прибыли, а её прирост у значительного числа банков идет опережающими темпами, то это и значит, что банк менее эффективен, чем его собрат по цеху. За текущий год. Потому что в сравнении с ними он прибыли получил меньше, а расходов понёс больше. Т.е. единиц результата у него меньше, а расходов на единицу результата у него больше. Ведь нельзя же измерять его эффективность, ориентируясь на будущие результаты его стратегии? В т.ч. и потому, что стратегия может и не реализоваться так хорошо, как была задумана. А мы банк уже эффективным посчитали!

Это сам банк пусть по окончании срока реализации стратегии и измерит свою эффективность – возьмет полученный результат, посчитает, сколько ресурсов он затратил на его получение, а потом сравнит все

это с планом, и все станет ясно. А пока ввиду отсутствия данных приходится измерять эффективность за год, а не за стратегический период, или за длительность проекта.

Кстати, о проектах. Если взять жизненный цикл проекта, то все знают, что у него есть период окупаемости, до точки которой проект убыточен. И так может быть не один год. Но, однако, это никого не смущает. Потому что потом проект выйдет в прибыль. Но если мы измеряем проект в том периоде, где он убыточен, никто же не требует считать его прибыльным, правда? Что и будет зафиксировано в рейтинге – в этот период банк неэффективен... относительно среднего прироста прибыли, которые показали 100 первых банков.

Ведь, что интересно, пока кто убыточен, или неприбылен, потому что у него такая стратегия, или масштабный проект, другие прибыльны, и продолжают расти! И тут задумываешься: то ли стратегии у них нет, то ли свои проекты они уже все закончили, и пожинают успех, непонятно. Но факт остается фактом – они эффективны! Т.е. они растут быстрее среднего по рынку! Вот почему средняя по рынку – это не средняя по больнице. Это реальная граница отсчета для понимания, кто эффективен, а кто – нет среди общего количества участников. При этом много банков, кто вырос выше средней величины, значит, это возможно, это не за пределами. Почему тогда конкретный банк не вырос хотя бы вместе с рынком?

Какие бы ни были на то причины, банк реально оказался хуже среднего. Тогда он неэффективен, ибо отставание в создании результата никогда хорошим управлением назвать нельзя. И если каждый год средняя растет на 30%, то это результат работы конкретных людей, значит, если до этого уровня управляющий тоже показывал рост, он был эффективным. А перестал расти – значит ли это, что он продолжает хорошо управлять? Нет, конечно. А план при этом не оторвался от реальности, раз его многие сделали. Значит, этот управленец плохо стал управлять. Возможно потому, что он вышел на пределы своих возможностей управлять возросшим масштабом деятельности, и что в этом неправильного, или странного? У всех есть свой потолок, после которого их эффективность падает. Что и становится видно из нашего рейтинга. А что с этим делать, пусть разбираются сами банки, ведь это их дело заботиться о собственной эффективности.

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/КМ701/>.
4. Для установки индикаторов эффективности на свой рабочий стол (требуется MSWindows, 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).