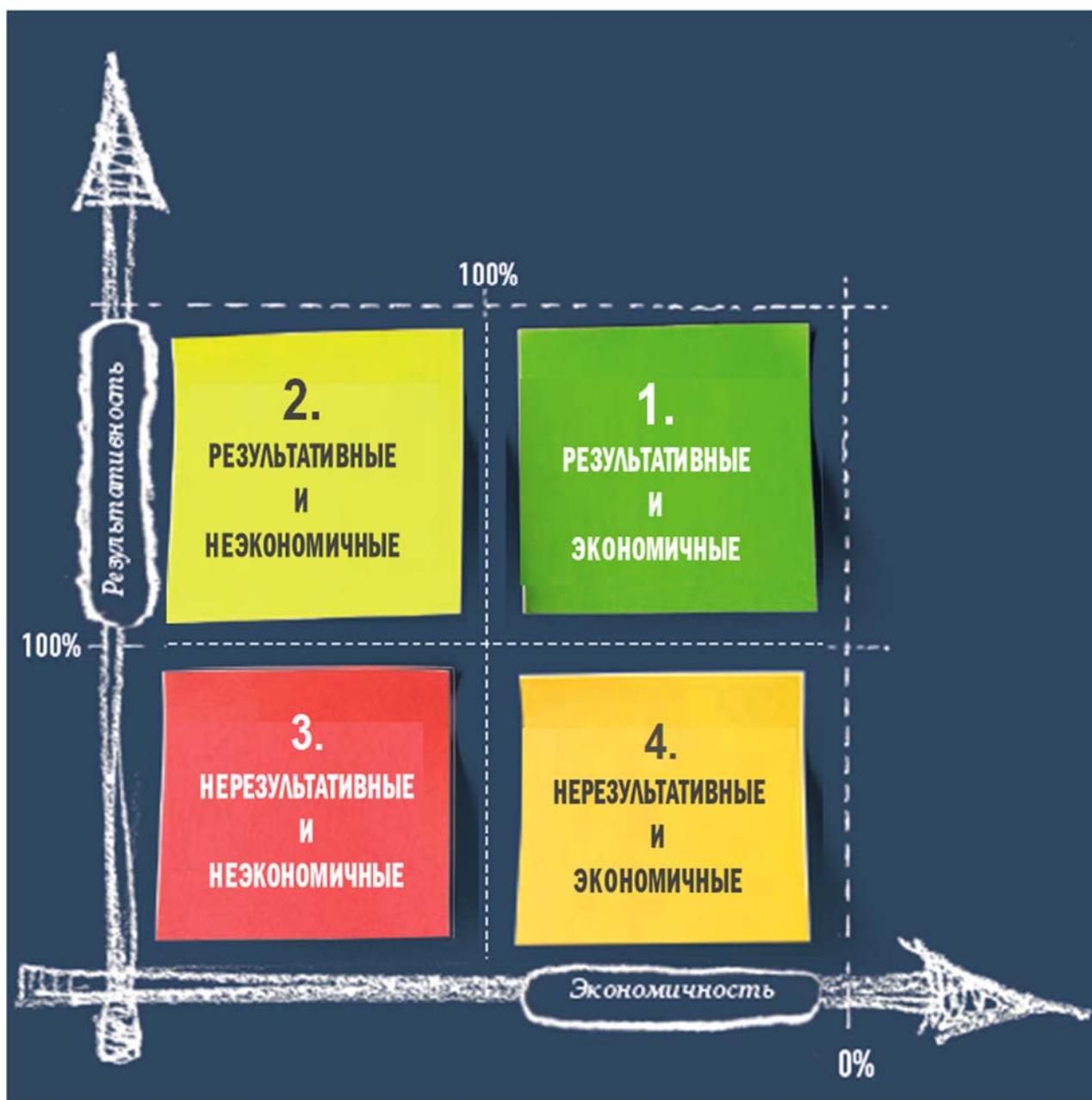


РЕЙТИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ РФ

ЖИЗНЬ МЕЖДУ КРИЗИСАМИ, 2010-2013
(БАНКОВСКИЙ СЕКТОР)



Москва, 2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РЕЙТИНГ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ	4
РЕЙТИНГ ЭКОНОМИЧНОСТИ	6
РЕЙТИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ	8
МЕТОДИКА	13
ШКАЛА ОЦЕНКИ РЕЙТИНГОВ	18
СРАВНЕНИЕ МЕТОДИК	20
ДААННЫЕ	20
ЮРИДИЧЕСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ	21
ДРУГИЕ РЕЙТИНГИ И ПОДРОБНОСТИ	21
ОБ АВТОРАХ	22

Введение

Серию рейтингов «Рейтинг эффективности» пополняет рейтинг эффективности государственных банков РФ по итогам работы за 2011-2013 г., или сокращенно «Рейтинг эффективности госбанков». Этот рейтинг дает представление о том, насколько эффективно работали госбанки.

О необходимости повышения эффективности российской экономики в целом и госкомпаний в частности много говорится на всех уровнях, включая главу государства. О необходимости повышения эффективности работы госкомпаний неоднократно говорил Президент РФ В.В. Путин, который в «майских указах» в 2014 в т.ч. указал на необходимость повышения эффективности госкомпаний, проводил [совещания](#) на эту тему, а затем продолжил мысль в [послании к федеральному собранию](#).

Для анализа эффективности работы госкомпаний мы ограничили временной промежуток исследования периодом между кризисами: как развивалась экономика госкомпаний после глобального кризиса 2008-2009 до российского кризиса 2014. В этой связи 2010 год был принят за базовый, как первый год после глобального кризиса. А сама эффективность деятельности изучалась за 3 года с 2011 по 2013.

Мы выбрали крупнейшие (по активам) банки, в которых контролирующим акционером является государство.

Итого в нашем списке оказалось 5 госбанков, с общим размером активов, превышающим 35 трлн. руб., что составляет более ½ всех активов банковского сектора России, или более половины ВВП России.

Все компании были упорядочены по показателю эффективности. Вместе с основным рейтингом были составлены рейтинги результативности и экономичности государственных компаний. Более детальное разъяснение в разделе «[Методика](#)».

Особенностью рейтинга является тот факт, что он строится только на объективно достигнутых показателях официальной финансовой отчетности (составленной по международным правилам и проверенной сертифицированными аудиторам), и не включает в себя никакие иные качественные оценки (такие, как известность, надежность, мнения экспертов и пр.). Оцениваются только реально достигнутые результаты по основной деятельности.

Есть результаты – значит, государственный банк эффективен, и наоборот; и никакие иные категории не могут изменить оценку. В этом смысле, рейтинг эффективности госкомпаний – это не аналитическая система, отвечающая на вопросы, почему и за счет чего у компании что-то было или стало, а зеркало, отражающее насколько она оказалась эффективной. Это протокол результатов соревнования, в котором все участники проранжированы по достигнутым ими объективным результатам, невзирая на причины и усилия.

Еще одной особенностью рейтинга является сравнение только относительных показателей: прирост, изменение в %% к базовому значению. Благодаря этому мы получаем возможность сравнивать между собой банки разных специализаций и масштабов деятельности.

Результат каждого банка в 2010 был принят для него за 100%, и все компании выстроились, как спортсмены, у стартовой линии. Какой они показали результат по итогам забега длиной три года?

Рейтинг результативности

Результативными банками считаются те, которые смогли добиться фактического прироста чистой прибыли по отношению к своим результатам базового года. И наоборот, компании, у которых размер прибыли сократился, являются не результативными.

Рейтинг результативности представлен в Таблица 1. В таблице показывается размер фактически заработанной чистой прибыли (убытка), а в последнем столбце приводится достигнутая результативность, в процентах.

Таблица 1. Рейтинг результативности.

№	Компания	2010	2011	2012	2013	В среднем за 2011-2013	Достигнутая результативность, %%
1	ВТБ	52 600 ↑	94 600 ↑	95 000 ↑	103 200 ✓	97 600	186
2	Сбербанк	206 564 ↑	309 003 ↑	393 600 ↓	317 000 ✓	339 868	165
3	Газпромбанк	76 553 ↓	29 390 ↓	27 284 ↑	33 933 ✗	30 202	39
4	Россельхозбанк	367 ↓	-567 ↑	1 044 ↓	-285 ✗	64	17
5	Внешэкономбанк	39 998 ↓	-20 783 ↑	-833 ↓	-40 707 ✗	-20 774	52
	Итого	376 082 ↑	411 643 ↑	516 095 ↓	413 141 ✓	446 960	119

В таблице значками стрелок показывается оценка тенденции изменения прибыли, по сравнению с предыдущим годом. Чем больше стрелочек вверх – тем стабильней рост прибыли у компании, и наоборот. А значками галочки или крестика оценивается итоговое соотношение среднегодовой прибыли за 2011-2013 с 2010. Абсолютные данные приводятся в млн. руб. Отрицательные значения соответствуют убытку.

ПРИБЫЛЬ РАСТЕТ, НО ТОЛЬКО У ЛИДЕРОВ

Среднегодовая прибыль госбанков за 2011-2013 выше, чем была в 2010, на 15%. И это безусловно позитивный сигнал.

Однако, если посмотреть конкретный прирост у каждого банка, то мы увидим, что весь положительный итог обеспечен результатами работы двух банков – Сбербанк и ВТБ. На двоих они занимают $\frac{3}{4}$ нашего рейтинга по сумме активов, и при этом они единственные, кто показал прирост прибыли.

Таблица наглядно показывает, что прибыль растет только у гигантов – Сбербанка и ВТБ. Если в 2010 на их долю приходилось 69% всей прибыли госбанков, то по итогам 2011-2013 их совокупная прибыль превысила 98% чистой прибыли всех 5 госбанков! Это уже не просто «контрольный пакет», это уже подавляющее превосходство.

Получается, что лидеры по активам растут не просто быстрее остальных, а единственные, кто проявил возможность роста, поскольку прибыль у остальных банков упала.

Хотя и Сбербанк показал отрицательный прирост чистой прибыли в 2013, это может быть тревожным сигналом.

У оставшихся трех госбанков мы видим снижение прибыли. При этом прибыль Газпромбанка заметно упала в 2011, но затем в целом стабилизировалась, а вот прибыль у Россельхозбанка и Внешэкономбанка упала очень значительно – до отрицательных значений.

ПОЯВЛЕНИЕ УБЫТОЧНЫХ ГОСБАНКОВ

Негативной тенденцией является появление убыточных госбанков. По итогам 2010 таких не было, а по итогам 2011-2013 ВЭБ показал чистый убыток, и Россельхозбанк, хоть и показал небольшую итоговую прибыль, в 2011 и 2013 уже получал убыток по итогам года.

При этом Внешэкономбанк последовательно показывает убыток каждый год. Для сравнения – совокупный убыток Внешэкономбанка (по модулю) равен 1/5 чистой прибыли ВТБ, или другое сравнение – это почти половина годового бюджета Тверской области.

У этих двух банков заметны «качели» в тенденции формирования чистой прибыли: в 2011 заметно хуже, чем в 2010, в 2012 лучше, чем в 2011, а в 2013 – снова заметно хуже, чем было в 2012. Возможно, такая волнообразная тенденция у этих двух банков отчасти вызвана спецификой реализуемых инвестпроектов, в то время как оставшиеся три госбанка более универсальны.

Но в любом случае наличие убытка – это тревожный сигнал, для банка это означает фактически раздачу денег, а не их приумножение.

Задача нерезультативных компаний – выявить причины сокращения прибыли, и извлечь уроки на будущее. Ибо далее, в более кризисном периоде, будут более жесткие условия экономики и сохранение текущего порядка грозит вылиться огромными убытками.

БАНКИ РАСТУТ БЫСТРЕЕ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА

Если сравнить темп прироста чистой прибыли у банков и реального сектора, то мы увидим БОльшие темпы прироста у банков (+19% против +9%), подробнее см. Рейтинг эффективности госкомпаний реального сектора.

И еще больший контраст можно увидеть, сравнивая лидеров по абсолютному размеру чистой прибыли. Как мы помним, в реальном секторе мы выделили 4 компании-лидера (Газпром, Роснефть, Газпром нефть и Транснефть). Они выросли в 2013, по сравнению с 2010, на 32%. А два банка-гиганта (Сбербанк и ВТБ) увеличили свою чистую прибыль за тот же период на 62%.

Рейтинг экономичности

Напомним, что в расчет экономичности включается отношение активов банка к достигнутым результатам, в сравнении с данными той же компании в 2010. Чем меньше значение, т.е. чем меньшим объемом ресурсов оказался обеспечен результат, тем лучше, и наоборот. При этом все данные по каждому банку за 2011-2013 сравниваются с его же результатом в 2010. И лучшей становится компания, показавшая наибольшую экономию – снижение активов на 1 рубль прибыли, в сравнении с своим таким же показателем в 2010. Это и называется *достигнутая экономичность*.

Рейтинг достигнутой экономичности представлен в таблице Таблица 2. В таблице показывается размер фактической экономичности – сколько рублей активов требовалось иметь для формирования 1 рубля чистой прибыли (убытка), а в последнем столбце приводится достигнутая экономичность, в процентах.

Таблица 2. Рейтинг достигнутой экономичности.

№	Компания	2010	2011	2012	2013	В среднем за 2011-2013	Достигнутая экономичность, %%
1	ВТБ	75 ↑	59 ↓	75 ↓	78 ✓	71	94
2	Сбербанк	38 ↑	31 ↓	33 ↓	53 ✗	39	101
3	Газпромбанк	24 ↓	75 ↓	97 ↑	96 ✗	90	371
4	Россельхозбанк	2 400 ✗	-1 953 ✗	1 299 ✗	-5 438 ✗	20 906	871
5	Внешэкономбанк	50 ✗	-110 ↓	-3 272 ↑	-77 ✗	-130	-262
Итого		44 ↓	51 ↓	52 ↓	79 ✗	60	136

По аналогии с таблицей результативности, в этой таблице значками стрелок показывается оценка тенденции изменения экономичности, по сравнению с предыдущим годом. Чем больше стрелочек вверх – тем стабильней рост экономичности, и наоборот. А значками галочки или крестика оценивается соотношение среднегодовой экономичности за 2011-2013 с 2010. Крестик в кружке означает, что или в данный, или прошлый период у компании был убыток.

Абсолютные данные приводятся в рублях, сколько рублей активов использовал банк (или рублей пассивов привлек банк) для того, чтобы заработать 1 рубль чистой прибыли, или убытка в случае отрицательного значения.

Нам могут возразить, что иногда для государственных банков может не ставиться задача повышения их прибыли, если они являются агентами реализации проектов развития. Не согласимся.

Во-первых, конечно, трудно представить себе банк, не стремящийся заработать прибыль. Ведь это будет означать ухудшение его нормативов, по сути отражающих экономическое здоровье. Никто же не мешает из прибыли ранее состоявшихся проектов развития финансировать новые.

Но даже если не максимизировать прибыль, то никто не отменял задачу получения хотя бы возврата кредитов плюс покрытия своих текущих расходов. Иначе это уже получается не банк по своему предназначению, а бюджетное учреждение, наподобие министерства или службы.

Если падает экономичность, то это означает, что предоставленные банку средства приносят меньше прибыли, и в этом смысле возрастает «себестоимость деятельности» банка, что уж точно не может являться желанным результатом деятельности для любой компании. Так что имеее возражения по рейтингу прибыли? Смотрите экономичность! Заметим, что по смыслу и формуле экономичность равняется обратному от рентабельности активов.

УХУДШЕНИЕ ЭКОНОМИЧНОСТИ

В целом мы отмечаем ухудшение экономичности деятельности. В среднем за 3 года госбанки стали использовать на 36% активов больше, чтобы заработать тот же самый рубль чистой прибыли.

В абсолютных цифрах это выглядит так: в 2010 банки, чтобы заработать 1 рубль чистой прибыли использовали 44 рубля активов, а в 2011-2013 такой же отдачи смогли добиться только с 60 рублей активов. И вопрос тут не просто в увеличении активов, а в том, что и пассивы так же должны были увеличиться, а для многих банков единственный способ увеличения пассивов – государственная поддержка.

Как и в случае с динамикой чистой прибыли, наблюдается такое же разделение госбанков на три условных группы.

В первую входят гиганты: ВТБ и Сбербанк. В целом ВТБ показал рост рентабельности активов, что является отличным результатом. Итоговая экономичность Сбербанка немного ухудшилась – на 1%, что находится в пределах погрешности округления. Оба банка добились такого результата благодаря отличной экономичности, показанной в 2011. И затем у обоих банков началось ухудшение экономичности т.е. снижение рентабельности активов), что должно настораживать.

Вторая группа представлена Газпромбанком. Его экономичность деятельности серьезно ухудшилась в 2011, в сравнении с 2010, и затем в 2012, в сравнении с 2011. Да, банк продолжает зарабатывать прибыль, но она достается все более высокой ценой.

К третьей группе относятся Внешэкономбанк и Россельхозбанк. У них мы видим гигантское ухудшение экономичности деятельности. И это понятно: ВЭБ стабильно показывает убыток, при этом размер его активов также стабильно растет. Это означает, что денег под управлением банка становится все больше, а деятельность остается убыточной. Схожая история у Россельхозбанка. Результаты банка не впечатляют: сравнительно небольшой убыток в 2011 сменяется такой же небольшой прибылью в 2012, и затем снова – убыток в 2013. А активы банка ежегодно растут. Денег больше – а результаты не становятся лучше.

Заметим, что получение убытка по итогам года будет приводить к снижению пассивов и активов банка, поэтому постоянный рост пассивов на фоне убытка означает, что продолжалась накачка госбанков, показавших убыток (точнее, отрицательный совокупный доход), денежными средствами в объеме, превышающий полученный убыток. Но прибыли от новых вливаний также не было получено, и процесс повторялся. Это все равно, как если бы авиакомпания ежегодно показывала убыток, и при этом ежегодно увеличивала свой парк самолетов, и так год от года. А мы с вами понимаем, что источниками покрытия убытков могут быть только заемные средства (и это временный вариант! ведь их отдавать надо), или собственные средства, вынутые из собственного кармана, в данном случае – полученные из госбюджета.

НАСТОЯЩИХ ЭКОНОМИЧНЫХ МАЛО!

Только ВТБ смог улучшить итоговый результат. Достигнут он был благодаря хорошему результату в 2011, далее показатель экономичности в 2012 вернулся к значению 2010, и продолжил ухудшаться в 2013.

У Сбербанка результат немного ухудшился, в первую очередь из-за снижения прибыли в 2013.

Об остальных банках и говорить не приходится.

Рейтинг эффективности

Абсолютно эффективными будут считаться те компании, которые смогли одновременно быть и результативными, и экономичными. Это означает, что их чистая прибыль выросла, а расходы на её создание – сократились.

Рейтинги по этим показателям были представлены ранее. Компании, попавшие в этот желанный квадрант, являются лучшими из лучших. Они и по прибыли выросли, и добились улучшения отдачи от вложений. Мечта!

Кроме того, также эффективными будут и те госбанки, у которых оценка одной из двух составляющих эффективности оказалась незначительно хуже 100%, а при этом вторая оценка оказалась значительно лучше 100%. Например, результативность выше 100%, но если компания при этом добилась небольшого ухудшения экономичности деятельности, то в целом она тоже окажется эффективной.

Рейтинг эффективности госкомпаний представлен в Таблица 3.

Таблица 3. Рейтинг эффективности.

№	Компания	2010	2011	2012	2013	В среднем за 2011-2013
1	ВТБ	100	231	181	188	197
2	Сбербанк	100	181	220	111	162
3	Газпромбанк	100	12	9	11	11
4	Россельхозбанк	100	-190	525	-34	2
5	Внешэкономбанк	100	-24	0	-66	-20
Итого		100	95	116	61	87

В таблице значками кружков показывается оценка соотношения эффективности в оцениваемом году в сравнении с 2010. Чем больше зеленых кружков – тем эффективней работала компания, и наоборот. А значками галочки или крестика оценивается итоговая эффективность за 3 года относительно 2010. В этой таблице все цифры приводятся уже только в процентном выражении.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПАЛА

Общая итоговая эффективность 5 госбанков компаний упала до 87% по итогам трех лет. Мы уже видели, что в среднем за 2011-2013 чистая прибыль госбанков выросла на 19%, но за счет опережающего роста активов достигнутая экономичность за тот же период составила 136%. А любая экономичность свыше 100% - это плохо, это сверхнормативный, или сверхплановый расход ресурсов. В нашем случае это означает, что в 2011-2013 размер активов, чтобы заработать 1 рубль чистой прибыли, стал выше, чем в 2010, на 36%.

И поскольку мы видим, что прибыль несколько выросла, а итоговая эффективность упала – делаем вывод об однозначно опережающем росте активов (и соответственно, пассивов), когда каждый заработанный рубль прибыли даётся всё более дорогой ценой.

ЛИДЕРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Лидерами будут банки, которые показали максимальный прирост результативности и экономичности за 2011-2013.

Лидеры расположились в следующей последовательности:

1. ВТБ
2. Сбербанк

Что показательно – каждая из этих компаний ежегодно показывали эффективность выше, чем в 2010. Каждый год, в течение трех лет показывать отличные результаты – вот это признак мастерства!

Каков рецепт успеха эффективности?

В первую очередь ВТБ и Сбербанк стали эффективными благодаря плечу результативности, т.е. росту чистой прибыли. Их чистая прибыль ежегодно была существенно выше, чем в 2010, и при этом еще стабильно год от года росла (кроме случая Сбербанка в 2013).

АУТСАЙДЕРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ

К сожалению, 3 из 5 банков показали ухудшение эффективности своей деятельности.

Они расположились в следующей последовательности (от лучшего к худшему):

3. Газпромбанк
4. Россельхозбанк
5. Внешэкономбанк

При этом за счет совокупного убытка по сумме 2011-2013 Внешэкономбанк вообще имеет отрицательную эффективность деятельности.

Что подвело эти компании? Значительное падение эффективности говорит нам о том, что либо очень значительно пострадал один из факторов эффективности (результативность или экономичность), либо заметно ухудшились оба фактора.

И к сожалению, мы наблюдаем, что в данном случае страдают оба компонента эффективности. Прибыль банков упала, а активы, т.е. «мощности по зарабатыванию прибыли» выросли.

У Газпромбанка мы видим основной причиной падение прибыли. Действительно, в сравнении с 2010 прибыль упала в 2,5 раза. Но и размер активов увеличивался, т.е. рентабельность активов – существенно упала в 2011 и затем еще упала в 2012. Однако после произошедшего падения прибыли в 2011, её размер примерно сохранился в последующие года.

А вот у Россельхозбанка и Внешэкономбанка положение еще более сложное, в силу слабых финансовых результатов. Их прибыль не просто упала, а у Россельхозбанка снизилась почти в 6 раз, и в 2011 и в 2013 была вовсе отрицательной. А у Внешэкономбанка ситуация и того хуже – постоянные убытки. И это на фоне роста активов. И или Внешэкономбанк не является банком, а является корпорацией развития (или иным правительственным подразделением) и тогда к нему должны применяться другие критерии, или надо соответствовать критериям эффективности банков. Исходя из правительственных рекомендаций (см. раздел [Сравнение методик](#)) никаких исключений для Внешэкономбанка не делается.

Как известно, существуют финансовые нормативы достаточности собственного капитала, которые требуют при уменьшении капитала (в нашем случае из-за убытка) восполнить его. Откуда его взять? Если у Газпромбанка рост капитала осуществлялся в первую очередь за счет прибыли, то рост капитала Россельхозбанка и Внешэкономбанка был обеспечен за счет так или иначе оформленных средств, полученных из госбюджета, т.е. за счет налогоплательщиков.

РЕЦЕПТ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Улучшение экономичности у банка означало бы, что он повысил рентабельность своих активов. Проще говоря, что он научился отбирать более рентабельные проекты для инвестиций или кредиты, или

сократил риски (невозврат выданных средств), или использовал оба фактора. Как мы видим, лучше других это получается у ВТБ и Сбербанка.

Но в первую очередь достигнутая эффективность у ВТБ и Сбербанка обеспечена за счет роста чистой прибыли в абсолютном выражении. И до той поры, пока существует возможность роста активов и пассивов, а также не достигнут предел управляемостью группой, такая тенденция может сохраняться. Пожалуй, при современных масштабах возможность роста активов еще не достигнута, тем более для финансового бизнеса, в котором распространены сделки слияния и поглощений. Остается вопрос с управляемостью группой.

Мы не знаем, можно ли данный рецепт применить к остальным участникам рейтинга в силу их специфики деятельности и разного масштаба. Но точно знаем, что ситуация стабильного получения убытков в течение трех лет, даже без тенденции к их сокращению, или чередования убыток-прибыль-убыток с итоговым результатом, близким к нулю, является ненормальной для бизнеса.

МАТРИЦА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Для дальнейшего анализа результатов рейтинга используем другой инструмент – матрицу эффективности - далее – МЭ (см. раздел «[Методика](#)»), представленную ниже на Рисунок 2.

Участники рейтинга распределены по квадрантам матрицы. Каждый квадрант имеет свои координаты в виде значений результативности и экономичности, и в соответствии с этими координатами участники рейтинга сводятся далее в таблицы по своим квадрантам. Нумерация квадрантов начинается с верхнего правого и далее против часовой стрелки.

Согласно [Методике](#), будем разбирать рейтинг по квадрантам, которые образованы осями Результативности (вертикаль) и Экономичностью (горизонталь). Их пересечение - средняя величина Эффективности по выбранной группе госкомпаний (координаты Результативность 100%; Экономичность 100%).

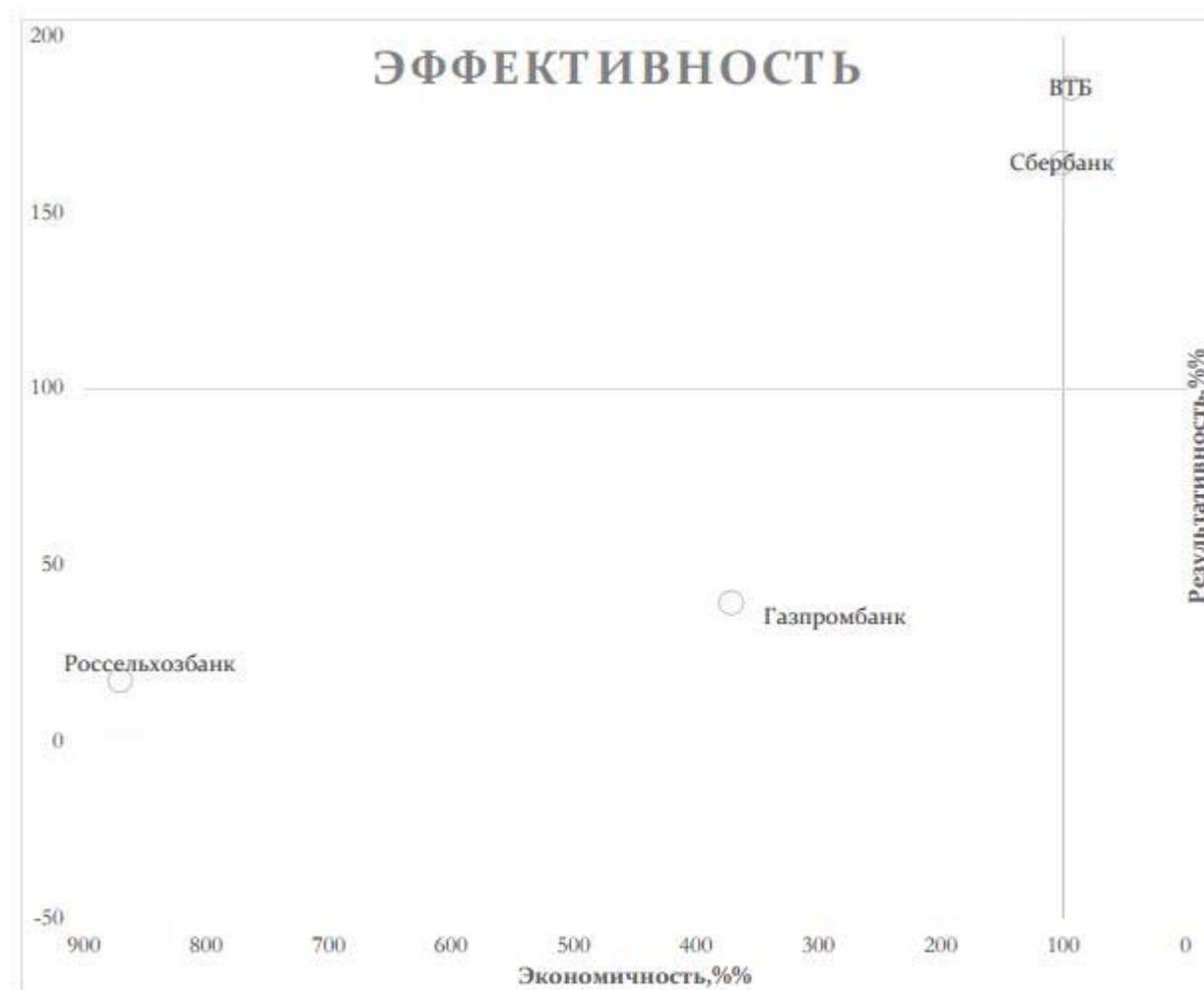


Рисунок 1. Матрица эффективности госкомпаний за 2011-2013 г.

В матрице оказался не показан Внешэкономбанк с итоговым убытком по результатам 2011-2013, т.к. за счет убыточной деятельности его экономичность не имеет смысла.

РЕЗУЛЬТАТИВНЫЕ И ЭКОНОМИЧНЫЕ (КВАДРАНТ I)

Все компании, 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.

В этом квадранте оказался единственный госбанк – ВТБ.

Таким компаниям мы желаем четко помнить рецепт своего успеха, и продолжать развивать его!

РЕЗУЛЬТАТИВНЫЕ И НЕЭКОНОМИЧНЫЕ (КВАДРАНТ II)

Все компании, кто левее и выше точки пересечения осей, образуют квадрант результативных, но неэкономичных, т.е. имеющие координаты (Результативность>100%, Экономичность>100%). Этот квадрант располагается в левом верхнем углу матрицы. В нем лучшие – это кто выше и правее.

В квадранте оказывается тоже единственный госбанк – Сбербанк. Его немного подвела экономичность деятельности, иначе говоря – произошло небольшое снижение рентабельности активов. Подвела прибыль за 2013.

Однако, такое положение можно улучшить – имея положительную результативность, надо подтянуть экономичность, причем у Сбербанка она стада хуже только на 1%.

НЕРЕЗУЛЬТАТИВНЫЕ И НЕЭКОНОМИЧНЫЕ (КВАДРАНТ III)

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. Это будут компании, у которых слабы оба плеча – и результативность, и экономичность, поэтому здесь расположены однозначно неэффективные компании (показавшие эффективность ниже 100%).

В этот квадрант попали оставшиеся госбанки – Газпромбанк и Россельхозбанк. Сюда же по смыслу надо включить Внешэкономбанк.

Т.е. более половины участников рейтинга оказалась именно в этом квадранте. А положение лучше у тех, кто будет выше и правее.

В этом квадранте эффективных участников нет по определению. Что понятно – если оба «плеча» ослаблены, то и общий уровень эффективности низок по определению. Т.е. это банки, которые заработали прибыли меньше, чем в 2010, а расходов на единицу результата понесли выше, чем в 2010 (ухудшилась рентабельность активов).

Наилучшее положение из всех неэффективных госбанков имеет Газпромбанк.

В целом же участникам 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. Верно и обратное: если ничего не делать, сохранив на будущее прежний характер управленческих решений, то ситуация будет только усугубляться.

НЕРЕЗУЛЬТАТИВНЫЕ И ЭКОНОМИЧНЫЕ (КВАДРАНТ IV)

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.

В этом квадранте банков нет.

Методика

Объектами для составления рейтинга являются крупнейшие банки, в которых государство являлось контролирующим акционером. Выборка сделана из списка 100 крупнейших банков России по объему активов за 2013 год.

Мы оценивали эффективность достижения банками поставленных экономических целей. Поэтому для корректности и сопоставимости данных мы решили ориентироваться на опубликованную консолидированную аудированную отчетность по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО), за соответствующие года.

Всего в нашем списке оказалось 5 крупнейших госбанков: Сбербанк, ВТБ, Газпромбанк, Россельхозбанк и Внешэкономбанк. Фактически каждый из госбанков представляет собой группу компаний, включающую в себя в т.ч. дочерние банки. Мы анализировали результаты консолидированной отчетности, в которую входят результаты работы дочерних банков, поэтому таковые не выделялись отдельно.

В список не включались дочерние банки государственных компаний реального сектора. Составление полного списка таких банков заняло бы немало времени, а на фоне указанных пяти гигантов такие дочерние банки существенно меньше. К примеру, по-видимому крупнейший из таких банков, «Всероссийский банк развития регионов», который контролируется Роснефтью, по размеру активов меньше наименьшего из исследованных нами госбанков (Россельхозбанк) на порядок.

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.

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

Для тех, кто привык мерить затраты через рентабельность продаж отметим, что значение экономичности обратно пропорционально рентабельности продаж, т.е. увеличение значения экономичности всегда означает снижение показателя рентабельности, и наоборот. И это понятно, ведь экономичность отражает себестоимость деятельности.

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

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

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

Вместо понятия «план» можно использовать понятия «база», или «норматив» - суть не изменится.

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. книгу «[Битва за эффективность](#)» (Москва, Альпина, 2013).

Из формул наглядно видно, что рейтинг оперирует только относительными показателями, измеряемыми в процентном отношении, что дает возможность нам ранжировать компании разного масштаба и сфер деятельности.

Рейтинг эффективности госкомпаний показывает не саму величину результата деятельности (понятно, что у компаний разного масштаба он различен) или объем расходов на его создание, а то, насколько эти организации были эффективны в повышении результативности и экономичности своей деятельности. Проще говоря, кому удалось прибавить больше, чем требуется по нормативу, и обеспечить этот прирост низкими затратами.

Это означает, что одна госкомпания, в которой значение показателя прибыли имеет низкое значение, может занять в рейтинге высокую позицию, потому что была эффективна, т.е. добилась существенного повышения прибыли. Что и отразилось в приросте показателя. В то время как другая компания, в которой значение этого показателя было выше, чем у первой, может занять в рейтинге низкую позицию, потому что была недостаточно эффективна, и в силу разных причин не смогла добиться повышения прибыли за период на величину не ниже заданной.

**Рейтинг строится по относительным показателям и не зависит от масштаба
деятельности**

Всякому месту в рейтинге есть причины. Они могут носить как объективный, так и субъективный характер. Но от этого результат не меняется. Фиксируется лишь текущее состояние на основе сухих фактов. Выводы же и объяснения к данной картине предлагается сделать профильным экспертам.

В качестве результата работы каждого госбанка мы взяли его чистую прибыль. Детальное объяснение причин и методики её расчета приводится в рейтинге эффективности госкомпаний. Отличие лишь состоит в том, что этом рейтинге мы вместо изучения прибыли по основной деятельности взяли весь итоговый результат – чистую прибыль. По смыслу это говорит нам, что банку неважно на чем зарабатывать – на выдаче кредитов или комиссионных (прочих) услугах, важен чистый результат. Точнее говоря, мы взяли совокупный (убыток)/доход за период, причитающийся собственникам компании. В него, в отличие от чистой прибыли за период, входят еще результаты переоценки ранее полученных прибылей. И именно из него и происходит распределение дивидендов. Мы будем по традиции использовать термин чистая прибыль, т.е. именно тот результат, который и подлежит распределению акционерам банкам. И именно от этого результата государство на правах акционера получает свои дивиденды, пропорционально доле владения.

Результат = Чистая прибыль банка

Почему именно чистая прибыль, а не капитализация банков рассматривается у нас как результат? В любом случае капитализация зависит от текущих и ожидаемых дивидендов, возникающих из прибыли

компаний. Значит, мы опять возвращаемся к прибыли. Кроме того, 2 из 5 рассматриваемых госбанков не имеют торгуемых акций (подробнее см. [Сравнение методик](#)).

Безусловно, мы знаем, что в течение исследуемого периода у некоторых компаний произошла серьезная реструктуризация, слияния и поглощения. Однако такие изменения не меняют методики исследования. Если в результате слияния банк нарастил свою чистую прибыль – он добивается повышения результативности. Действительно, прибыль стала больше ведь в случае успешного объединения! А вот вопрос цены такого прироста прибыли будет раскрыт немного ниже, в рамках понятия экономичности. Поскольку показатель эффективности зависит у нас и от роста результата, и цены его достижения, то подобные структурные изменения не влияют на оценку.

Несмотря на то, что рассматриваемые банки контролирует государство, они работают в условиях частичной или полной конкуренции с другими частными отечественными и иностранными банками. Конкурируют за потребителя, за инвестиции, за специалистов на рынке труда и т.д. Сами компании имеют форму акционерного общества, создаваемого с целью извлечения прибыли (дивидендов на акции, в т.ч. миноритариям). Так что нас не должно смущать наличие государства среди акционеров; это обычные хозяйствующие субъекты, и поэтому установка для таких госкомпаний в качестве результата показателя прибыли является естественной.

Мы допускаем, что в ряде решений госбанки действуют не вполне самостоятельно, а выполняют волю исполнительной власти. Поэтому в силу возможного влияния требований исполнительной власти на решения конкретных руководителей, мы оцениваем эффективность работы компаний, а не отдельных персоналий. Однако требования эффективности никто не отменял, ведь неэффективные в бизнесе не выживают.

Смысл реального сектора (материального производства) – деятельность по преобразованию ресурсов в готовый продукт. А деятельность банков – это зарабатывание денег из денег. Ресурс, которым ограничен каждый банк – это размер его капитала. Этот капитал сформирован из собственных средств и средств государства, предоставленных в той или иной форме. С учетом размера капитала банк может в определенных пропорциях привлекать заёмные средства. Итого денежные средства пускаются в дело, и формируется чистая прибыль.

Отсюда мы понимаем, что в качестве показателя стоимости нас будет интересовать весь размер средств, имевшийся в распоряжении банка. Соотношение этих средств и достигнутого результата определяет экономичность банка, т.е. показывает, насколько успешно банк оперирует имеющимся у него ресурсом – капиталом с целью его преумножения.

Расход ресурсов = Размер пассивов банка

В отличие от компаний реального сектора, использовать в качестве показателя расхода ресурсов все понесенные расходы банком за период было бы неправильно, т.к. не из этих расходов по смыслу образуется «продукт» банка – предоставленные деньги в долг. Предприятия реального сектора перерабатывает ресурсы в продукт (превращая расходы в доходы), а банки приумножают капитал. Для многих финансовых операций вообще размер текущих расходов неважен, но важен масштаб капитала, который был использован для проведения операции. Это особенно актуально для госбанков на фоне различных способов их господдержки, когда так или иначе предоставляемые деньги могут не иметь адекватного отражения в отчете о прибылях и убытках, в смысле отражения их рыночной стоимости. Государство выкупает эмиссии, приобретает облигации, размещает депозиты в госбанках и т.д. на особых условиях, в сравнении с частными банками. Эти средства формируют пассивы банка, которые он использует, выдавая кредиты и делая инвестиции. Банкиры управляют полученными средствами, а мы можем оценивать то, насколько успешно они ими распоряжаются. Если отдали капитал в убыточные проекты – появится отрицательный результат в виде убытка, а если в успешные – прибыль.

Вместе с этим величина текущих расходов влияет на конечный результат – чистую прибыль, и через нее на экономичность деятельности. Так что при прочих равных условиях банк с бо́льшими текущими расходами окажется с меньшей прибылью, а значит будет менее экономичен и менее эффективен, следовательно.

В нашем случае экономичность банка оказывается по формуле равна рентабельности активов, в которой числитель и знаменатель поменялись местами.

Мы не смогли найти утвержденных публичных плановых значений результата и расхода ресурсов по банкам, в смысле, каких показателей должна была добиться каждая организация.

Фактические значения взяты из отчетности банков по МСФО

Было сделано предположение, что плановое задание для компании должно формулироваться как «показывать результаты не хуже, чем было в базовом году». И это объяснимо – компания должна стремиться повышать свою эффективность по отношению к прошлому периоду. Тем более звучат призывы к сокращению расходов, т.е. в сравнении с базовым периодом они должны уменьшиться. В качестве базового года был взят за основу 2010, как первый полноценный год после мирового экономического кризиса 2008-2009 гг. Поэтому сравнение было построено с 2010.

Таким образом, например, если по отношению к 2010 прирост прибыли у банка за год по факту оказался отрицательным, то значит, такой результат будет расцениваться как хуже нормативного (или ниже планового). Т.е. за отчетный период компания поработала с низкой результативностью по этому показателю.

Нормативные (плановые) значения установлены как уровень каждого госбанка в 2010 году

По той же логике был установлен плановый показатель расходов по основной деятельности: определен расход ресурсов для каждой из госкомпаний нашего рейтинга за 2010, что и было установлено за 100%. Получается, что если фактические расходы банка в текущем году на зарабатывание 1 рубля прибыли превысили фактические расходы компании 2010 года на заработок такого же 1 рубля прибыли, то это говорит об ухудшении расхода ресурсов, и наоборот.

В будущем, если будет принят и опубликован план по сокращению расходов госкомпаний, именно он и должен стать источником для плановых значений для расчета экономичности.

Конкретный результат каждого банка компании сравнивается с его же результатом за 2010

В этом смысле мы сравниваем эффективность банка по сравнению с эффективностью его же деятельности в 2010 году – лучше или хуже каждая конкретная компания смогла отработать. И если у одного банка при этом прибыль растет быстрее активов, то это результат конкретных мероприятий конкретных людей. Такая компания повышает свою результативность и экономичность, и значит в целом становится более эффективной. А стала прибыль расти медленнее активов (на рост которых в т.ч. используются средства налогоплательщиков) – значит ли это, что она продолжает хорошо управляться? Нет, конечно. А что с этим делать, пусть разбираются сами компании и их акционеры, ведь это их дело заботиться об эффективности.

Какие бы ни были на то причины, если темпы роста прибыли или отдачи с активов оказались отрицательными, то такой банк теряет свою эффективность, ибо отставание в создании результата или превышение расходов на его создание никогда хорошим управлением назвать нельзя.

Таким образом, итоговые показатели банков будут зависеть от фактически показанных ими результатов в текущем и базовом годах.

Шкала оценки рейтингов

Государственные банки в рейтинге построены в порядке убывания значения оценки их эффективности. Самую высокую оценку в рейтинге получит та компания, у которой будет самое большое значение эффективности, а самую низкую оценку получит компания, имеющая самое маленькое значение эффективности. Таким образом, оценка будет отображаться местом компании в общем перечне: высокая оценка – первое место, низкая оценка – последнее место.

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

Помимо оценки госкомпании относительно своего состояния в 2010 по величине эффективности, устанавливается характер причин эффективности: за счет каких источников кто был эффективен? Для этого все госкомпании будут распределены по квадрантам в Матрице эффективности, которая представлена ниже (см. Рисунок 2), согласно величинам результативности и экономичности, определяющих их совокупную эффективность. В матрице лучшие – это те, кто выше и правее.



Рисунок 2. Общий вид матрицы эффективности.

Квадрант I. В него попадут те компании, которые являются безусловно эффективными, ибо у них высокая результативность и высокая экономичность. Прибыль выросла по отношению к 2010; расходы на формирование прибыли при этом были меньше базовой величины, что означает эконом. ию бюджета.

Квадрант II. В нем окажутся те госкомпании, которые являются безусловно результативными, но недостаточно экономичными. У них хорошая результативность, ибо у них прибыль выросла, но совокупные расходы при этом на 1 рубль прибыли были выше, чем в 2010, т.е. показали перерасход ресурсов.

Квадрант III. В нем будут расположены те компании, которые являются безусловно неэффективными, ибо у них низкая результативность и низкая экономичность. Рост прибыли оказался отрицательным по отношению к 2010, и при этом совокупные расходы на рубль прибыли оказались выше, чем в 2010, что означает перерасход ресурсов на единицу результата.

Квадрант IV. В нем будут те госкомпании, которые являются безусловно экономичными, но недостаточно результативными. Совокупные расходы на генерацию прибыли оказались меньше, чем в 2010, что означает экономию ресурсов на достижение результата. А вот заработанная прибыль при этом оказалась ниже, чем в 2010.

Сравнение методик

Существуют «Методические указания по применению ключевых показателей эффективности государственными корпорациями, государственными компаниями, государственными унитарными предприятиями, а также хозяйственными обществами, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в совокупности превышает пятьдесят процентов» от 16 апреля 2014 (см. [ссылку](#)). Они были разработаны «...во исполнение пункта 4 перечня поручений Президента Российской Федерации по итогам Петербургского международного экономического форума от 5 июля 2013 г. N Пр-1474. Документ носит статус «Проект», одобренный поручением Правительства Российской Федерации 27 марта 2014 г.

Заметим, что эта методика предлагает и рекомендует госкомпаниям набор показателей эффективности, а конкретный выбор оставляет на усмотрение совета директоров госкомпании, с учетом требований методики.

Детальное сравнение правительственной методики и методики «ИНТАЛЕВ» приведено в Рейтинге эффективности госкомпаний, с которым и предлагаем ознакомиться.

Здесь мы остановимся только на той части, в которой правительственная методика для компаний финансового сектора отличается от методики «ИНТАЛЕВ», ибо все остальные отличия уже описаны в рейтинге эффективности госкомпаний.

Отличие состоит в том, что правительственная методика допускает включение в качестве ключевых показателей следующих:

1. Прирост портфеля кредитов к предыдущему году
2. Прирост денежных средств клиентов на счетах (включая депозиты)
3. Обеспечение заданного уровня маржи (разница между ставкой по привлечению денежных средств и ставкой для выдачи кредитов/денежных средств) к предыдущему году
4. Рост комиссионных доходов к предыдущему году

Эти показатели мы не считаем интегральными показателями эффективности деятельности банка по следующим причинам.

Прирост портфеля кредитов и денежных средств – это показатели объема, не говорящие нам ни о цене этого прироста, ни о результате от этого прироста. Действительно, выдали больше кредитов – но по какой ставке, и главное – какая маржа в итоге собрана? Или собрали больше депозитов – но какой ценой? Такие показатели отражают только частичную сторону результата и не дают полной картины достижения цели и поэтому не могут служить интегральными показателями эффективности.

Рост комиссионных доходов является важным показателем для финансового сектора в современном мире, но он является одним из факторов формирования чистой прибыли. Поэтому мы и меряем итоговый результат, а не один из его факторов.

Обеспечение заданного уровня маржи также является фактором формирования чистой прибыли. По сути, она состоит у банков из процентной маржи и непроцентных (комиссионных) доходов. Однако хорошее значение одного фактора может компенсироваться плохим значением другого фактора, а нас интересует итоговая оценка. По этой причине мы учитываем итоговый результат – чистую прибыль, а не отдельные её составляющие.

Данные

Все данные взяты из открытых официальных источников. Поскольку единого источника данных для всех компаний нет, исходные материалы брались с персональных интернет ресурсов каждой компании, из консолидированной финансовой отчетности по МСФО (в рублях) за соответствующий год.

У многих компаний в отчетности МСФО в последующих годах приводятся уточненные данные по предыдущему году. В этой связи для точности мы старались по возможности брать уточненные данные, однако они не сильно различаются с исходными. Поэтому характер тенденций и смысл выводов не меняется.

Для корректности расчетов размер активов, который был у банка в течение года, рассчитан как среднее из сумм активов на начало и конец соответствующего года.

Никаких поправок к официальным данным не производилось.

Юридическая информация

1. Данные об эффективности компаний разработаны с единой целью: дать наглядное представление об их эффективности, чтобы повысить качество управления.
2. Разрешается свободное распространение и использование данного материала, с обязательным указанием авторства (группа компаний «ИНТАЛЕВ», Алексей Федосеев и Борис Карabanов) и ссылки/гиперссылки на исходный материал.
3. Все упомянутые в документе марки и другие объекты права принадлежат их законным владельцам.
4. В случае обнаружения в тексте фактических неточностей просьба сообщить об этом авторам.

Другие рейтинги и подробности

1. В рамках проекта рейтингов эффективности госкомпаний подготовлены 4 рейтинга эффективности: госкомпаний (реальный сектор), госкомпаний (банки), вознаграждение в госкомпаниях реального сектора, вознаграждение в госбанках.
2. Полный список опубликованных рейтингов доступен на сайте <http://www.intalev.ru/ratings/>
3. Контактная информация на сайте <http://www.intalev.ru/company/contacts/>

Об авторах

Алексей Федосеев, соучредитель группы компаний «ИНТАЛЕВ»



Специалист-практик в области бизнес - управления и внедрения информационных систем. С 1996 г. успешно руководил 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).