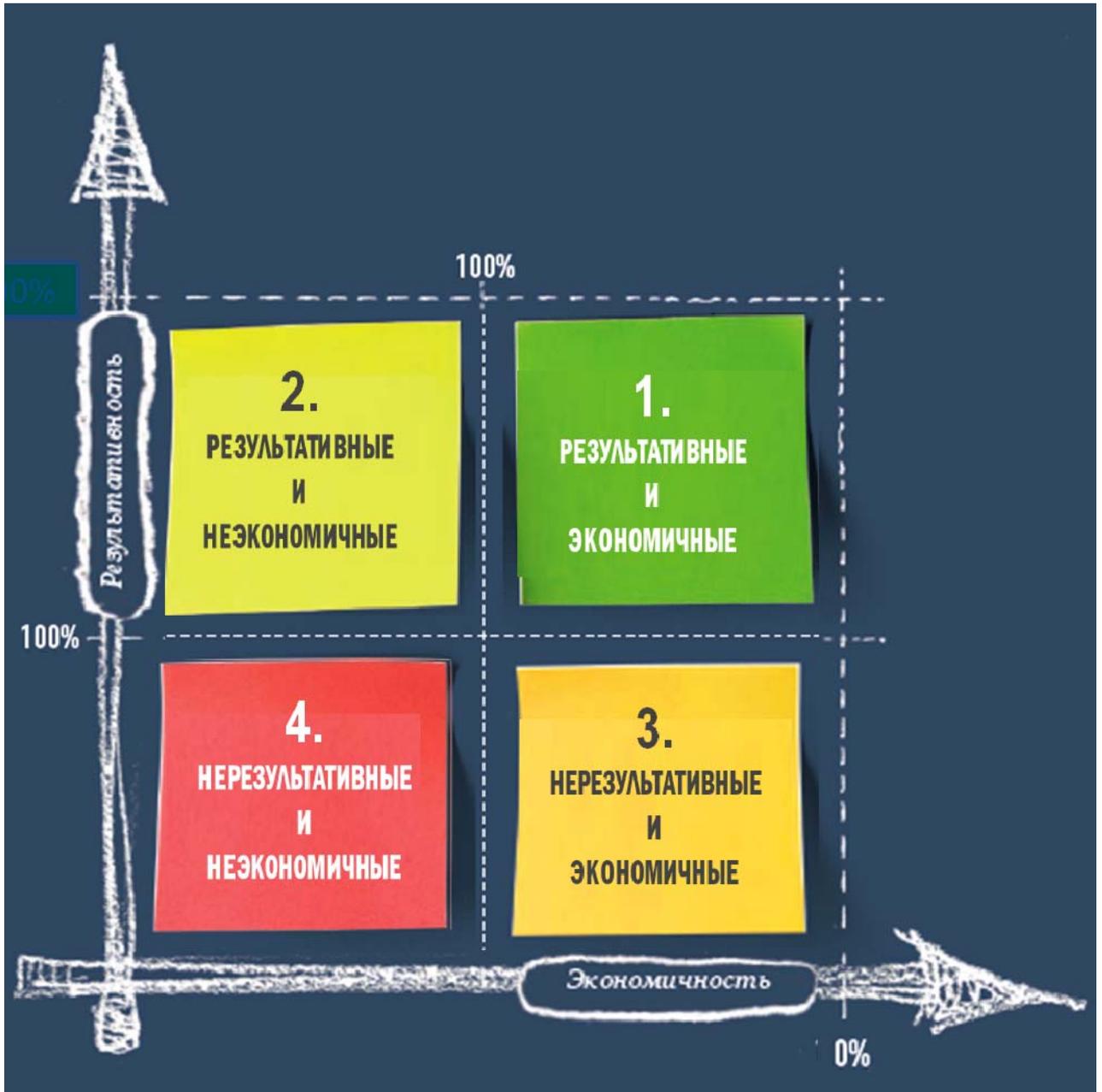


РЕЙТИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ БАНКОВ РФ ПО ИТОГАМ РАБОТЫ В 2013



Москва

---

ОГЛАВЛЕНИЕ

<b><u>ВВЕДЕНИЕ</u></b>	<b>3</b>
<b><u>РЕЙТИНГ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ</u></b>	<b>4</b>
<b><u>РЕЙТИНГ ЭКОНОМИЧНОСТИ</u></b>	<b>11</b>
<b><u>РЕЙТИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ</u></b>	<b>18</b>
<b><u>МЕТОДИКА</u></b>	<b>28</b>
<b><u>ШКАЛА ОЦЕНКИ РЕЙТИНГОВ</u></b>	<b>32</b>
<b><u>ДАННЫЕ</u></b>	<b>34</b>
<b><u>ЮРИДИЧЕСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ</u></b>	<b>36</b>
<b><u>ДРУГИЕ РЕЙТИНГИ И ПОДРОБНОСТИ</u></b>	<b>36</b>
<b><u>ОБ АВТОРАХ</u></b>	<b>37</b>

## Введение

Серию рейтингов «Рейтинг эффективности» пополняет рейтинг эффективности 100 первых банков РФ по итогам работы в 2013 г., или сокращенно «Рейтинг эффективности банков по прибыли». Этот рейтинг дает 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 были выбраны по величине активов из рейтинга «Эксперт РА» (<http://www.raexpert.ru/ratings/bank/monthly/Jan2014/>) за 2010 год, и они же становятся участниками рейтинга за 2013 год (на 01.01.2014), чтобы соблюсти сопоставимость участников. Но год от года в нее входят и выходят некоторые банки в силу слияний и поглощений, а также иных причин, и поэтому общее количество объектов в рейтинге остается неизменным, состав же незначительно меняется. По этой причине ряд банков не всегда имеет значение показателей в рейтинге за конкретный год, если сравнивать их в динамике показателей по годам.

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 практически половина (51) показали рост чистой прибыли, равный со среднеотраслевым, или выше него. Что один в один совпадает с результатом предыдущего, 2012, года, где их тоже было 51 банк!

Показательно, что в эту категорию снова вернулся СБЕРБАНК, в отличие от предыдущего, 2012 года. В целом видно, что большие по величине активов банки могут расти вполне соизмеримо с малыми, в т.ч. такие как ВТБ, и АЛЬФАБАНК. Остальные крупные банки не дотянули до среднеотраслевого роста. Вторую часть группы роста образовали банки, не самые большие по размеру активов, 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 всего 6 (в порядке убывания результативности):

- 11 ЭЙЧ-ЭС-БИ-СИ БАНК (РР)
- 20 БНП ПАРИБА
- 26 ТОЙОТА БАНК
- 27 РАЙФФАЙЗЕНБАНК
- 38 ЕВРОФИНАНС МОСНАРБАНК
- 51 ЮНИКРЕДИТ БАНК

В результативные при этом не попали такие известные банки, как ДОЙЧЕ БАНК и СИТИБАНК.

Это из 17 банков, участников рейтинга. Тогда как в прошлом, 2012, их было в группе роста 9. Похоже, реванш прошлого года у иностранцев сменился на небольшое отступление. Интересно, на сколько временное?

Таблица 1. Рейтинг результативности банков.

Место	Банк	Руководитель	Результативность, %%
1	ЮГРА	Гусев Юрий Павлович	3 130,8
2	МОСКОВСКИЙ ОБЛАСТНОЙ БАНК	Янин Виктор Станиславович	2 833,3
3	ЭКСПОБАНК	Нифонтов Кирилл Владимирович	785,6
4	СОЮЗ	Тищенко Сергей Иванович	702,3
5	АК БАРС	Миннегалиев Роберт Хамитович	428,3
6	РОСТ БАНК	Хенкин Артем Александрович	355,9
7	РОССИЙСКИЙ КАПИТАЛ	Еропкин Дмитрий Павлович	339,6
8	БАЛТИНВЕСТБАНК	Кирилловых Игорь Александрович	326,1

9	РОССИЙСКИЙ КРЕДИТ	Ушанов Петр Владимирович	303,4
10	ВСЕРОССИЙСКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ	Аладин Владимир Григорьевич	291,5
11	ЭЙЧ-ЭС-БИ-СИ БАНК (РР)	Стадлер Марк Роберт	209,1
12	СОВКОМБАНК	Гусев Дмитрий Владимирович	208,4
13	БАНК "САНКТ-ПЕТЕРБУРГ"	Савельев Александр Васильевич	204,6
14	РОСГОССТРАХ БАНК	Фалев Александр Васильевич	200,0
15	НАЦИОНАЛЬНЫЙ КЛИРИНГОВЫЙ ЦЕНТР	Хавин Алексей Сергеевич	191,7
16	КУБАНЬ КРЕДИТ	Чупрынникова Нина Николаевна	176,8
17	РОССЕЛЬХОЗБАНК	Патрушев Дмитрий Николаевич	175,9
18	МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ КЛУБ	Лифар Оксана	173,2
19	УРАЛЬСКИЙ БАНК РЕКОНСТРУКЦИИ И РАЗВИТИЯ	Соловьев Антон Юрьевич	170,4
20	БНП ПАРИБА	Рэнье Франсуа	163,5
21	РОССИЯ	Логовинский Евгений Ильич	162,9
22	БИНБАНК	Шишханов Микаил Османович	162,3
23	ВТБ	Костин Андрей Леонидович	158,5
24	СЕВЕРНЫЙ МОРСКОЙ ПУТЬ	Калантырский Дмитрий Яковлевич	150,0
25	СУДОСТРОИТЕЛЬНЫЙ БАНК	Егоров Андрей Владимирович	146,9
26	ТОЙОТА БАНК	Колошенко Александр Васильевич	146,3
27	РАЙФФАЙЗЕНБАНК	Монин Сергей Александрович	145,5
28	БАЛТИЙСКОЕ ФИНАНСОВОЕ АГЕНТСТВО	Гумеров Денис Альбертович	142,4
29	ТРАСТ	Поспелов Федор Дмитриевич	139,2
30	АЛЬФА-БАНК	Марей Алексей	138,9
31	ИНВЕСТТОРГБАНК	Салащенко Алексей Владимирович	136,0
32	СУРГУТНЕФТЕГАЗБАНК	Король Андрей Витальевич	132,8
33	НОВИКОМБАНК	Губин Илья Николаевич	132,4
34	ПЕРЕСВЕТ	Швец Александр Алексеевич	131,3
35	ТАТФОНДБАНК	Тагирова Наиля Шавкатовна	129,6
36	МЕТКОМБАНК	Логинов Павел Вячеславович	125,0
37	ЦЕНТР-ИНВЕСТ	Жуков Григорий Иванович	121,3
38	ЕВРОФИНАНС МОСНАРБАНК	Ломакин Илья Константинович	119,7
39	СОБИНБАНК	Крюков Геннадий Альбертович	117,2
40	ПЕРВЫЙ ОБЪЕДИНЕННЫЙ БАНК	Гончаров Андрей Юрьевич	116,9
41	НОТА-БАНК	Ерохин Дмитрий Владимирович	116,7
42	МТС-БАНК	Чайкин Михаил Михайлович	115,6
43	ТКС БАНК	Тиньков Олег	114,9
44	МОСКОМПРИВАТБАНК	Барбаянов Дмитрий Владимирович	114,6
45	ИНТЕРКОММЕРЦ	Бугаевский Александр Святославович	112,7
46	СБЕРБАНК РОССИИ	Греф Герман Оскарович	110,9
47	АВАНГАРД	Миновалов Кирилл Вадимович	110,4
48	ДЕЛЬТАКРЕДИТ	Озеров Сергей	110,3
49	МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК	Чубарь Владимир Александрович	106,9
50	РОСЕВРОБАНК	Бродский Илья Борисович	101,0
51	ЮНИКРЕДИТ БАНК	Алексеев Михаил Юрьевич	100,4
52	НОРДЕА БАНК	Буланцев Игорь Владимирович	99,6
53	НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ	Щекочихин Александр Сергеевич	98,0
54	КРЕДИ АГРИКОЛЬ КИБ	Чемерис Евгения	96,8
55	ТРАНСКАПИТАЛБАНК	Грядовая Ольга Викторовна	96,4
56	ВНЕСПРОМБАНК	Маркус Лариса Ивановна	94,5

57	БАНК МОСКВЫ	Кузовлев Михаил Валерьевич	93,5
58	НОМОС-БАНК	Ромаев Дмитрий Закириевич	92,0
59	ПРОМСВЯЗЬБАНК	Констандян Артем Георгиевич	90,2
60	ЛОКО-БАНК	Люшин Андрей Михайлович	89,1
61	ГЛОБЭКС	Вавилин Виталий Владимирович	87,5
62	АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКИЙ БАНК	Тырцев Сергей Александрович	87,4
63	МОСКОВСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ БАНК	Арсамаков Абубакар Алазович	85,1
64	МЕЖДУНАРОДНЫЙ БАНК САНКТ-ПЕТЕРБУРГА	Фадеев Александр Анатольевич	84,5
65	БАНК ЗЕНИТ	Шпигун Кирилл Олегович	82,9
66	ЗАПСИБКОМБАНК	Горицкий Дмитрий Юрьевич	81,7
67	ЦЕНТРОКРЕДИТ	Зими́на Лариса Васильевна	79,4
68	СВЯЗЬ-БАНК	Ноздрачев Денис Александрович	78,1
69	СИТИБАНК	Николаева Наталья Юрьевна	77,8
70	ПРОБИЗНЕСБАНК	Железняк Александр Дмитриевич	76,9
71	МСП БАНК	Крюков Сергей Павлович	71,7
72	ЮНИАСТРУМ БАНК	Бормашова Лидия Михайловна	65,0
73	МЕТАЛЛИНВЕСТБАНК	Кузьмич Татьяна Вадимовна	64,5
74	ВОЗРОЖДЕНИЕ	Долгополов Александр Витальевич	63,3
75	ТАВРИЧЕСКИЙ	Сомов Сергей Александрович	62,4
76	СКБ-БАНК	Зибарев Илья Владимирович	62,0
77	ОТКРЫТИЕ	Данкевич Евгений Леонидович	61,1
78	СВЯЗНОЙ БАНК	Давыдович Евгений Владимирович	60,8
79	ВТБ 24	Задорнов Михаил Михайлович	58,4
80	КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК	Башбай Мурат	57,6
81	РУССКИЙ СТАНДАРТ	Левин Дмитрий Олегович	57,3
82	ДОЙЧЕ БАНК	Бонгартц Йорг	54,0
83	УРАЛСИБ	Салонен Илкка Сеппо	51,3
84	ФОНДСЕРВИСБАНК	Воловник Александр Давидович	49,7
85	ГАЗПРОМБАНК	Акимов Андрей Игоревич	49,6
86	РОСБАНК	Олюнин Дмитрий Юрьевич	46,9
87	ХКФ БАНК	Свитек Иван	46,5
88	РУСФИНАНС БАНК	Арно Леклер	45,7
89	ОТП БАНК	Чесаков Георгий	42,1
90	БАЛТИЙСКИЙ БАНК	Шигаев Олег Анатольевич	34,1
91	КИТ ФИНАНС ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БАНК	Яковлев Константин	33,0
92	ВОСТОЧНЫЙ	Власов Сергей Николаевич	31,7
93	ИНТЕЗА	Тверской Юрий Владимирович	30,0
94	ХАНТЫ-МАНСИЙСКИЙ БАНК	Мизгулин Дмитрий Александрович	29,9
95	РЕНЕССАНС КРЕДИТ	Левченко Алексей	18,3
96	АБСОЛЮТ БАНК	Дегтярев Андрей Владимирович	16,0
97	ИНГ БАНК (ЕВРАЗИЯ)	Люк Траенс	8,4
98	СЕТЕЛЕМ БАНК	Лыков Андрей Владимирович	- 111,3
99	МДМ БАНК	Авдеенко Тимур	- 316,6
100	ПЕТРОКОММЕРЦ	Никитенко Владимир Николаевич	- 517,7

## ЛИДЕРЫ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ



Наилучшие результаты имеет банк ЮГРА с сумасшедшей результативностью в 3 085 (!!!) процентов! Банк возглавляет Гусев Юрий Павлович. Само по себе не удивительный результат – в прошлом, 2012 году, Русславбанк был первым с результатом 3 656%! Так что пока рекорд остался непобитым. А Русславбанк в этом году выбыл из рейтинга, так как не попал в первую сотню банков по величине активов. Вот такая в банковском секторе динамика от года к году.

Второе место занимает МОСКОВСКИЙ ОБЛАСТНОЙ БАНК с результатом 2 792%, возглавляет банк Янин Виктор Станиславович, который является известной фигурой в банковском сообществе России. Прошлогодний владелец второго места, Ханты-Мнсийский банк не попал даже в группу роста, уввы.



Замыкает тройку лидеров по результативности ЭКСПОБАНК с результатом 774%. Т.е. в 7 раз меньше предыдущего, т.е. 2-го места. Руководитель - Нифонтов Кирилл Владимирович. Занимающий третье место в прошлом году КОММЕРЦБАНК (ЕВРАЗИЯ) практически с таким же результатом, что и Экспобанк, тоже не вошёл в рейтинг аналогично Русславбанку. Лидеры меняются стремительно, как говорил горой одного известного фильма, «стабильности нет».



Распределение в группе результативных банков следующее:

- Рост более 200%, кроме лидеров, показали еще 11 банков:
  - 4 СОЮЗ
  - 5 АК БАРС
  - 6 РОСТ БАНК
  - 7 РОССИЙСКИЙ КАПИТАЛ
  - 8 БАЛТИНВЕСТБАНК
  - 9 РОССИЙСКИЙ КРЕДИТ
  - 10 ВСЕРОССИЙСКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ
  - 11 ЭЙЧ-ЭС-БИ-СИ БАНК (РР)
  - 12 СОВКОМБАНК
  - 13 БАНК "САНКТ-ПЕТЕРБУРГ"
  - 14 РОСГОССТРАХ БАНК

В этой группе 1 зарубежный банк - ЭЙЧ-ЭС-БИ-СИ БАНК (РР), причем он не попал даже в первую десятку, занимая общее 11 место. Остальные участники этой группы средние по активам банки, показавшие очень хороший рост. В предыдущем году банков этой группы было только 8.

- Рост выше среднего в диапазоне от 150% до 200% 10 банков: (в порядке убывания результативности):
  - 15 НАЦИОНАЛЬНЫЙ КЛИРИНГОВЫЙ ЦЕНТР
  - 16 КУБАНЬ КРЕДИТ
  - 17 РОССЕЛЬХОЗБАНК
  - 18 МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ КЛУБ
  - 19 УРАЛЬСКИЙ БАНК РЕКОНСТРУКЦИИ И РАЗВИТИЯ
  - 20 БНП ПАРИБА
  - 21 РОССИЯ
  - 22 БИНБАНК

- 23 ВТБ
- 24 СЕВЕРНЫЙ МОРСКОЙ ПУТЬ
- группа, показавшая рост менее 150% и до 100%, оказалась самой многочисленной – 27 банков, что больше половины всего количества результативных (в порядке убывания результативности):
  - 25 СУДОСТРОИТЕЛЬНЫЙ БАНК
  - 26 ТОЙОТА БАНК
  - 27 РАЙФАЙЗЕНБАНК
  - 28 БАЛТИЙСКОЕ ФИНАНСОВОЕ АГЕНТСТВО
  - 29 ТРАСТ
  - 30 АЛЬФА-БАНК
  - 31 ИНВЕСТТОРГБАНК
  - 32 СУРГУТНЕФТЕГАЗБАНК
  - 33 НОВИКОМБАНК
  - 34 ПЕРЕСВЕТ
  - 35 ТАТФОНДБАНК
  - 36 МЕТКОМБАНК
  - 37 ЦЕНТР-ИНВЕСТ
  - 38 ЕВРОФИНАНС МОСНАРБАНК
  - 39 СОБИНБАНК
  - 40 ПЕРВЫЙ ОБЪЕДИНЕННЫЙ БАНК
  - 41 НОТА-БАНК
  - 42 МТС-БАНК
  - 43 ТКС БАНК
  - 44 МОСКОМПРИВАТБАНК
  - 45 ИНТЕРКОММЕРЦ
  - 46 СБЕРБАНК РОССИИ
  - 47 АВАНГАРД
  - 48 ДЕЛЬТАКРЕДИТ
  - 49 МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК
  - 50 РОСЕВРОБАНК
  - 51 ЮНИКРЕДИТ БАНК

Таким образом, самая большая группа банков, давших прирост, составляет чуть больше половины всех результативных. Эта среднестатистическая величина, возможно, должна стать минимальным ориентиром всем остальным банкам, не вошедшим в группу роста. Правда, из них последние 6 банков показали рост не больше 10% включительно: от 10,9% у лидера по величине активов - СБЕРБАНКА РОССИИ, до 100,4% у ЮНИКРЕДИТ БАНКА. Т.е. ориентир для роста более 10% дают 21 банк, что чуть меньше половины группы роста. Отрадно, что лидер по величине активов - СБЕРБАНК РОССИИ, снова вернул себе место в группе роста по результативности, которое в предыдущем году было потеряно.

## АУТСАЙДЕРЫ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

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

- Группа из 7 банков имеет снижение результативности в диапазоне 10%: от 99,6 у банка НОРДЕА БАНК, который не «дотянул» всего 0,4% до стопроцентной результативности, и до 90,2% у ПРОМСВЯЗЬБАНКА:
  - 52 НОРДЕА БАНК
  - 53 НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ
  - 54 КРЕДИ АГРИКОЛЬ КИБ
  - 55 ТРАНСКАПИТАЛБАНК
  - 56 ВНЕШПРОМБАНК
  - 57 БАНК МОСКВЫ
  - 58 НОМОС-БАНК
  - 59 ПРОМСВЯЗЬБАНК

В этой же группе находится 2 банка с участием зарубежного капитала: НОРДЕА БАНК, и КРЕДИ АГРИКОЛЬ КИБ. 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? Например, ЮНИКРЕДИТ БАНК, бывший в этой группе в прошлом году, сумел, хоть и с минимальным результатом, выйти в группу роста.

- Следующая группа из 39 банков (в прошлом году был 31 банк) имеет снижение результативности от 90% и до 10%. Это (в порядке убывания результативности):
  - 60 ЛОКО-БАНК
  - 61 ГЛОБЭКС
  - 62 АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКИЙ БАНК
  - 63 МОСКОВСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ БАНК
  - 64 МЕЖДУНАРОДНЫЙ БАНК САНКТ-ПЕТЕРБУРГА
  - 65 БАНК ЗЕНИТ
  - 66 ЗАПСИБКОМБАНК
  - 67 ЦЕНТРОКРЕДИТ
  - 68 СВЯЗЬ-БАНК
  - 69 СИТИБАНК
  - 70 ПРОБИЗНЕСБАНК
  - 71 МСП БАНК
  - 72 ЮНИАСТРУМ БАНК
  - 73 МЕТАЛЛИНВЕСТБАНК
  - 74 ВОЗРОЖДЕНИЕ
  - 75 ТАВРИЧЕСКИЙ
  - 76 СКБ-БАНК
  - 77 ОТКРЫТИЕ
  - 78 СВЯЗНОЙ БАНК
  - 79 ВТБ 24
  - 80 КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК
  - 81 РУССКИЙ СТАНДАРТ
  - 82 ДОЙЧЕ БАНК
  - 83 УРАЛСИБ
  - 84 ФОНДСЕРВИСБАНК
  - 85 ГАЗПРОМБАНК
  - 86 РОСБАНК
  - 87 ХКФ БАНК
  - 88 РУСФИНАНС БАНК
  - 89 ОТП БАНК
  - 90 БАЛТИЙСКИЙ БАНК
  - 91 КИТ ФИНАНС ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БАНК
  - 92 ВОСТОЧНЫЙ
  - 93 ИНТЕЗА
  - 94 ХАНТЫ-МАНСИЙСКИЙ БАНК
  - 95 РЕНЕССАНС КРЕДИТ
  - 96 АБСОЛЮТ БАНК

В этой группе оказались крупные российские банки, такие как ВТБ24, УРАЛСИБ, ГАЗПРОМБАНК. Причем, последний имеет снижение результативности относительно среднеотраслевого почти на 50%. А еще сюда попал один из лидеров (2 –е место) прошлого года – ХАНТЫ-МАНСИЙСКИЙ БАНК с результативностью 29,9%. Какое-то ощущение возникает, что нет стабильности в банковском бизнесе, если банк в одном году занимает место в группе лидеров, а уже в следующем теряет позиции настолько, что оказывается в группе нерезультативных. Здесь же и 7 банков с иностранным капиталом. Это прошлогодние участники КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК и АБСОЛЮТ БАНК, добавились ХКФ БАНК, ОТП БАНК, и новый в рейтинге банк ИНТЕЗА, никогда не спящий СИТИБАНК, и германский гигант ДОЙЧЕ БАНК. Очевидно, что русскому хорошо, то немцу смерть.

- Последнюю группу образуют банки, у которых результативность оказалась ниже среднего по банковскому сектору менее 10%:
  - 97 ИНГ БАНК (ЕВРАЗИЯ)
  - 98 СЕТЕЛЕМ БАНК
  - 99 МДМ БАНК
  - 100 ПЕТРОКОММЕРЦ

Это группа откровенно отстающих, среди которых и абсолютные аутсайдеры – это последние 3 банка, у которых результативность оказалась не просто низкой, но даже отрицательной: от -111,3% у СЕТЕЛЕМ БАНКА, и до -511,7% у банка ПЕТРОКОММЕРЦ. Т.е. эти банки двигались в противоположную сторону от среднеотраслевой тенденции. Результативность со знаком «минус» означает, что эти банки вместо прибыли получили убытки. Иными словами, они были результативны, но в генерировании убытков. Так, банк ПЕТРОКОММЕРЦ получил убытков в 5 раз больше, чем должен был получить прибыли в соответствии со среднеотраслевым ростом. Обидно, в прошедшем году у него было очень высокое 17 место...

МДМ БАНК и в прошлом году занимал невысокую позицию (91 место с показателем 31,3%), в текущем, к сожалению, опустился в рейтинге еще ниже. Зато прошлогодние аутсайдеры улучшили свои результаты: ЮНИАСТРУМ БАНК поднялся на 72 место, а СОБИНБАНК вообще вышел в группу роста – на 39 место! Молодцы!

## 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 ровно столько же, сколько и результативных: 51 банк! Т.е. у этих банков показатель совокупных расходов равен среднеотраслевому, или ниже него. В прошлом их было 58, налицо снижения количества экономичных банков. 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 ВТБ, АЛЬФА-БАНК, СБЕРБАНК, и сравнительно небольшие банки. Зато по сравнению с прошлым годом мы видим хорошую представленность банков с участием иностранного капитала: ЭЙЧ-ЭС-БИ-СИ БАНК (РР), СИТИБАНК, БНП ПАРИБА РАЙФФАЙЗЕНБАНК, ЕВРОФИНАНС МОСНАРБАНК, и ряд других банков.

Таблица 2. Рейтинг экономичности банков

Место	Банк	Руководитель	Экономичность, %
1	МОСКОВСКИЙ ОБЛАСТНОЙ БАНК	Янин Виктор Станиславович	6,9
2	СОЮЗ	Тищенко Сергей Иванович	11,6
3	ЭКСПОБАНК	Нифонтов Кирилл Владимирович	15,4
4	СИТИБАНК	Николаева Наталья Юрьевна	20,0
5	АК БАРС	Миннегалиев Роберт Хамитович	22,6
6	ЮГРА	Гусев Юрий Павлович	25,1
7	ПЕТРОКОММЕРЦ	Никитенко Владимир Николаевич	25,5
8	БАЛТИНВЕСТБАНК	Кирилловых Игорь Александрович	25,7
9	ВСЕРОССИЙСКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ	Аладин Владимир Григорьевич	27,6
10	МДМ БАНК	Авдеенко Тимур	28,6
11	РОССИЙСКИЙ КАПИТАЛ	Еропкин Дмитрий Павлович	29,0
12	ЭЙЧ-ЭС-БИ-СИ БАНК (РР)	Стадлер Марк Роберт	31,1
13	БНП ПАРИБА	Рэнье Франсуа	40,6
14	РОСГОССТРАХ БАНК	Фалев Александр Васильевич	43,1
15	РОССИЙСКИЙ КРЕДИТ	Ушанов Петр Владимирович	43,4
16	РОССЕЛЬХОЗБАНК	Патрушев Дмитрий Николаевич	48,3
17	ПЕРВЫЙ ОБЪЕДИНЕННЫЙ БАНК	Гончаров Андрей Юрьевич	49,3

18	РАЙФФАЙЗЕНБАНК	Монин Сергей Александрович	52,9
19	НАЦИОНАЛЬНЫЙ КЛИРИНГОВЫЙ ЦЕНТР	Хавин Алексей Сергеевич	53,5
20	ВТБ	Костин Андрей Леонидович	53,6
21	СОВКОМБАНК	Гусев Дмитрий Владимирович	55,3
22	СУРГУТНЕФТЕГАЗБАНК	Король Андрей Витальевич	56,0
23	СЕВЕРНЫЙ МОРСКОЙ ПУТЬ	Калантырский Дмитрий Яковлевич	56,5
24	МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ КЛУБ	Лифар Оксана	58,7
25	РОССИЯ	Логовинский Евгений Ильич	58,9
26	СОБИНБАНК	Крюков Геннадий Альбертович	64,6
27	БИНБАНК	Шишханов Микаил Османович	65,7
28	ЕВРОФИНАНС МОСНАРБАНК	Ломакин Илья Константинович	65,7
29	ИНВЕСТТОРГБАНК	Салашенко Алексей Владимирович	65,8
30	МЕТКОМБАНК	Логинов Павел Вячеславович	65,9
31	НОРДЕА БАНК	Буланцев Игорь Владимирович	67,6
32	ДЕЛЬТАКРЕДИТ	Озеров Сергей	69,6
33	СУДОСТРОИТЕЛЬНЫЙ БАНК	Егоров Андрей Владимирович	70,3
34	ЮНИКРЕДИТ БАНК	Алексеев Михаил Юрьевич	70,5
35	ЦЕНТР-ИНВЕСТ	Жуков Григорий Иванович	76,3
36	БАНК "САНКТ-ПЕТЕРБУРГ"	Савельев Александр Васильевич	76,9
37	ТРАСТ	Поспелов Федор Дмитриевич	77,3
38	АЛЬФА-БАНК	Марей Алексей	79,4
39	КУБАНЬ КРЕДИТ	Чупрынникова Нина Николаевна	79,8
40	ИНТЕРКОММЕРЦ	Бугаевский Александр Святославович	81,7
41	ТРАНСКАПИТАЛБАНК	Грядовая Ольга Викторовна	82,4
42	РОСЕВРОБАНК	Бродский Илья Борисович	84,2
43	БАЛТИЙСКОЕ ФИНАНСОВОЕ АГЕНТСТВО	Гумеров Денис Альбертович	84,5
44	НОВИКОМБАНК	Губин Илья Николаевич	84,9
45	ПЕРЕСВЕТ	Швец Александр Алексеевич	86,1
46	ТОЙОТА БАНК	Колошенко Александр Васильевич	88,4
47	ТАТФОНДБАНК	Тагирова Наиля Шавкатовна	91,4
48	МОСКОМПРИВАТБАНК	Барбаянов Дмитрий Владимирович	91,5
49	СБЕРБАНК РОССИИ	Греф Герман Оскарович	91,5
50	УРАЛЬСКИЙ БАНК РЕКОНСТРУКЦИИ И РАЗВИТИЯ	Соловьев Антон Юрьевич	92,0
51	ПРОМСВЯЗЬБАНК	Констандян Артем Георгиевич	93,2
52	КРЕДИ АГРИКОЛЬ КИБ	Чемерис Евгения	98,1
53	АВАНГАРД	Миновалов Кирилл Вадимович	101,3
54	ГЛОБЭКС	Вавилин Виталий Владимирович	102,5
55	МЕЖДУНАРОДНЫЙ БАНК САНКТ- ПЕТЕРБУРГА	Фадеев Александр Анатольевич	103,6
56	БАНК МОСКВЫ	Кузовлев Михаил Валерьевич	106,0
57	НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ	Щекочихин Александр Сергеевич	106,8
58	ВНЕШПРОМБАНК	Маркус Лариса Ивановна	110,1
59	МЕТАЛЛИНВЕСТБАНК	Кузьмич Татьяна Вадимовна	110,1
60	ЛОКО-БАНК	Люшин Андрей Михайлович	111,1
61	БАНК ЗЕНИТ	Шпигун Кирилл Олегович	113,8
62	НОМОС-БАНК	Ромаев Дмитрий Закериевич	114,3
63	МТС-БАНК	Чайкин Михаил Михайлович	116,1

64	ТАВРИЧЕСКИЙ	Сомов Сергей Александрович	119,7
65	ПРОБИЗНЕСБАНК	Железняк Александр Дмитриевич	122,5
66	ЮНИАСТРУМ БАНК	Бормашова Лидия Михайловна	127,2
67	РОСТ БАНК	Хенкин Артем Александрович	129,4
68	МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК	Чубарь Владимир Александрович	131,3
69	СВЯЗЬ-БАНК	Ноздрачев Денис Александрович	132,1
70	МОСКОВСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ БАНК	Арсмаков Абубакар Алазович	137,9
71	НОТА-БАНК	Ерохин Дмитрий Владимирович	138,4
72	ВОЗРОЖДЕНИЕ	Долгополов Александр Витальевич	141,9
73	УРАЛСИБ	Салонен Илкка Сеппо	142,5
74	КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК	Башбай Мурат	148,3
75	СЕТЕЛЕМ БАНК	Лыков Андрей Владимирович	153,9
76	ТКС БАНК	Тиньков Олег	154,0
77	ЗАПСИБКОМБАНК	Горицкий Дмитрий Юрьевич	162,5
78	ФОНДСЕРВИСБАНК	Воловник Александр Давидович	166,4
79	РОСБАНК	Олюнин Дмитрий Юрьевич	184,9
80	ГАЗПРОМБАНК	Акимов Андрей Игоревич	196,1
81	ИНТЕЗА	Тверской Юрий Владимирович	198,7
82	ЦЕНТРОКРЕДИТ	Зимина Лариса Васильевна	200,1
83	ВТБ 24	Задорнов Михаил Михайлович	201,5
84	СКБ-БАНК	Зибарев Илья Владимирович	201,5
85	МСП БАНК	Крюков Сергей Павлович	205,2
86	СВЯЗНОЙ БАНК	Давыдович Евгений Владимирович	223,0
87	АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКИЙ БАНК	Тырцев Сергей Александрович	228,7
88	ОТКРЫТИЕ	Данкевич Евгений Леонидович	231,3
89	РУССКИЙ СТАНДАРТ	Левин Дмитрий Олегович	236,2
90	ДОЙЧЕ БАНК	Бонгартц Йорг	263,9
91	БАЛТИЙСКИЙ БАНК	Шигаев Олег Анатольевич	273,9
92	ОТП БАНК	Чесаков Георгий	284,4
93	ХАНТЫ-МАНСИЙСКИЙ БАНК	Мизгулин Дмитрий Александрович	300,0
94	РУСФИНАНС БАНК	Арно Леклер	306,2
95	ХКФ БАНК	Свитек Иван	347,1
96	КИТ ФИНАНС ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БАНК	Яковлев Константин	392,0
97	АБСОЛЮТ БАНК	Дегтярев Андрей Владимирович	398,0
98	ВОСТОЧНЫЙ	Власов Сергей Николаевич	432,1
99	РЕНЕССАНС КРЕДИТ	Левченко Алексей	672,2
100	ИНГ БАНК (ЕВРАЗИЯ)	Люк Траенс	1 360,2

## ЛИДЕРЫ ЭКОНОМИЧНОСТИ



Наилучшие результаты имеет МОСКОВСКИЙ ОБЛАСТНОЙ БАНК, показавший 6,9% экономичности! Банк возглавляет Янин Виктор Станиславович. Этот банк занимает второе место в рейтинге результативности, так что руководитель банка в этом рейтинге упрочил лидерские позиции возглавляемого банка. Но, не смотря на отличный результат, рекорд прошлого года - 2,9% Русславбанка остался непобитым. Правда, и банка этого в рейтинге нет – он не вошёл в первую сотню банков по величине активов.

Второе место занял банк СОЮЗ с результатом 11,6%, уступив первому месту чуть меньше, чем в 2 раза. Хотя сам по себе результат отличный!

Возглавляет банк Тищенко Сергей Иванович. В рейтинге результативности банк был на 4 месте, так что его позиции с занятием 2-го места серьезно укрепились. Прошлогодний призёр 2-го места, СОБИНБАНК имел результат лучше - 5,28%, но в текущем году занял 26 место.



Замыкает тройку лидеров по экономичности ЭКСПОБАНК с результатом 15,4%, что не намного ниже второго места. Возглавляет банк Нифонтов Кирилл Владимирович, которого мы видели рейтинге

результативности - там он тоже занял третье место. Прошлогоднее третье место было за ХАНТЫ-МАНСИЙСКИМ БАНКОМ с результатом 6,9%, в текущем рейтинге он, увы, на очень далёком 93 месте. Какие-то странные качели...



Таким образом, в тройке лидеров по экономичности 2 банка сохранили свои высокие позиции, только МОСКОВСКИЙ ОБЛАСТНОЙ БАНК поменял свою позицию и перешел со второго места по результативности на первое место по экономичности. ЭКСПОБАНК и в том, и в этом рейтинге на третьем месте. А вот второе занял банк СОЮЗ, который по результативности был на 4 месте, потеснив из лидеров банк ЮГРА, занявшего только 6 место. Что ж, между ними разворачивается интересный поединок – кто же выйдет в лидеры эффективности?

Далее распределение в группе экономичных банков следующее:

- Экономичность от 10% до 50% показала небольшая группа из 14 участников рейтинга (в порядке убывания экономичности):
  - 4 СИТИБАНК
  - 5 АК БАРС
  - 6 ЮГРА
  - 7 ПЕТРОКОММЕРЦ
  - 8 БАЛТИНВЕСТБАНК
  - 9 ВСЕРОССИЙСКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ
  - 10 МДМ БАНК
  - 11 РОССИЙСКИЙ КАПИТАЛ
  - 12 ЭЙЧ-ЭС-БИ-СИ БАНК (РР)
  - 13 БНП ПАРИБА
  - 14 РОСГОССТРАХ БАНК
  - 15 РОССИЙСКИЙ КРЕДИТ
  - 16 РОССЕЛЬХОЗБАНК
  - 17 ПЕРВЫЙ ОБЪЕДИНЕННЫЙ БАНК

- Экономичность свыше среднего в диапазоне от 50% до 100% показала самая значительная группа из 34 банков: (в порядке убывания экономичности):
  - 18 РАЙФФАЙЗЕНБАНК
  - 19 НАЦИОНАЛЬНЫЙ КЛИРИНГОВЫЙ ЦЕНТР
  - 20 ВТБ
  - 21 СОВКОМБАНК
  - 22 СУРГУТНЕФТЕГАЗБАНК
  - 23 СЕВЕРНЫЙ МОРСКОЙ ПУТЬ
  - 24 МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ КЛУБ
  - 25 РОССИЯ
  - 26 СОБИНБАНК
  - 27 БИНБАНК
  - 28 ЕВРОФИНАНС МОСНАРБАНК
  - 29 ИНВЕСТТОРГБАНК
  - 30 МЕТКОМБАНК
  - 31 НОРДЕА БАНК
  - 32 ДЕЛЬТАКРЕДИТ
  - 33 СУДОСТРОИТЕЛЬНЫЙ БАНК
  - 34 ЮНИКРЕДИТ БАНК
  - 35 ЦЕНТР-ИНВЕСТ
  - 36 БАНК "САНКТ-ПЕТЕРБУРГ"
  - 37 ТРАСТ
  - 38 АЛЬФА-БАНК
  - 39 КУБАНЬ КРЕДИТ
  - 40 ИНТЕРКОММЕРЦ
  - 41 ТРАНСКАПИТАЛБАНК
  - 42 РОСЕВРОБАНК
  - 43 БАЛТИЙСКОЕ ФИНАНСОВОЕ АГЕНТСТВО
  - 44 НОВИКОМБАНК
  - 45 ПЕРЕСВЕТ
  - 46 ТОЙОТА БАНК
  - 47 ТАТФОНДБАНК
  - 48 МОСКОМПРИВАТБАНК
  - 49 СБЕРБАНК РОССИИ
  - 50 УРАЛЬСКИЙ БАНК РЕКОНСТРУКЦИИ И РАЗВИТИЯ
  - 51 ПРОМСВЯЗЬБАНК
  - 52 КРЕДИ АГРИКОЛЬ КИБ

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

## АУТСАЙДЕРЫ ЭКОНОМИЧНОСТИ

Банки, которые понесли большие расходы на достижение результатов, чем в среднем по отрасли, оказались в категории аутсайдеров экономичности – их 48 из 100, т.е. практически половина первой сотни банков по величине активов. В прошлом, 2012 году их было меньше – 42.

Распределение в группе неэкономичных банков следующее:

- Группа из 21 банка показала снижение уровня экономичности в пределах от 100% до 150%. Первые 7 потеряли в экономичности не много – до 10%, и смогут достаточно легко её восстановить. В том числе, среди них такие большие, как БАНК МОСКВЫ. А вот остальные расходов несли на единицу результата до 1,5 раз больше, чем в среднем по сектору. Тут находятся, в частности, УРАЛСИБ. Общий перечень (в порядке снижения экономичности):
  - 53 АВАНГАРД
  - 54 ГЛОБЭКС
  - 55 МЕЖДУНАРОДНЫЙ БАНК САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

- 56      БАНК МОСКВЫ
- 57      НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ
- 58      ВНЕШПРОМБАНК
- 59      МЕТАЛЛИНВЕСТБАНК
- 60      ЛОКО-БАНК
- 61      БАНК ЗЕНИТ
- 62      НОМОС-БАНК
- 63      МТС-БАНК
- 64      ТАВРИЧЕСКИЙ
- 65      ПРОБИЗНЕСБАНК
- 66      ЮНИАСТРУМ БАНК
- 67      РОСТ БАНК
- 68      МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК
- 69      СВЯЗЬ-БАНК
- 70      МОСКОВСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ БАНК
- 71      НОТА-БАНК
- 72      ВОЗРОЖДЕНИЕ
- 73      УРАЛСИБ
- 74      КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК
- Группа из 7 банков показала снижение уровня экономичности от 150% и до 200%. Общий перечень банков (в порядке снижения экономичности):
  - 75      СЕТЕЛЕМ БАНК
  - 76      ТКС БАНК
  - 77      ЗАПСИБКОМБАНК
  - 78      ФОНДСЕРВИСБАНК
  - 79      РОСБАНК
  - 80      ГАЗПРОМБАНК
  - 81      ИНТЕЗА
- Третью группу, которую следует выделить, образуют 19 банков. Группа немалая – это пятая часть всех участников, 40% банков, имеющих экономичность больше 100%. И участники этой группы показали очень значительное снижения уровня экономичности: от 200% и более, чем до 1300%. В их числе и наш ВТБ 24, и немецкий ДОЙЧЕ БАНК. Последний и в рейтинге результативности не блистал, и здесь тоже он в группе отстающих.

Это банки (в порядке снижения экономичности):

  - 82      ЦЕНТРОКРЕДИТ
  - 83      ВТБ 24
  - 84      СКБ-БАНК
  - 85      МСП БАНК
  - 86      СВЯЗНОЙ БАНК
  - 87      АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКИЙ БАНК
  - 88      ОТКРЫТИЕ
  - 89      РУССКИЙ СТАНДАРТ
  - 90      ДОЙЧЕ БАНК
  - 91      БАЛТИЙСКИЙ БАНК
  - 92      ОТП БАНК
  - 93      ХАНТЫ-МАНСИЙСКИЙ БАНК
  - 94      РУСФИНАНС БАНК
  - 95      ХКФ БАНК
  - 96      КИТ ФИНАНС ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БАНК
  - 97      АБСОЛЮТ БАНК
  - 98      ВОСТОЧНЫЙ
  - 99      РЕНЕССАНС КРЕДИТ
  - 100     ИНГ БАНК (ЕВРАЗИЯ)

Абсолютные же аутсайдеры – последние 3 банка:

- 98 ВОСТОЧНЫЙ
- 99 РЕНЕССАНС КРЕДИТ
- 100 ИНГ БАНК (ЕВРАЗИЯ)

У них невозможно низкая экономичность: от 432% у банка ВОСТОЧНЫЙ, и до 1360% у банка ИНГ БАНК (ЕВРАЗИЯ)! 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 все же, аутсайдерам, и примыкающей к ним последней группе будет очень сложно восстанавливать свою экономичность, поскольку отставание от среднего уровня очень значительное. Хотя, если посмотреть прошлогоднюю тройку, то мы увидим просто чудеса: АК БАРС с 98 места в 2012 году поднялся в текущем на 5 место, ВСЕРОССИЙСКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ с 99 места поднялся на 9 место, а банк СОЮЗ из абсолютного аутсайдера (последнее место) просто взлетел, и, заняв почетное 2 место, теперь поборется за позицию в призовой тройке!

Вот это да! Впечатляющие успехи, поздравляем руководителей этих банков, которые смогли за год так изменить ситуацию. Или ситуация на рынке изменилась в их пользу? Но нет, рынок подрос, а они были в аутсайдерах, значит, это их заслуга – обогнать рынок! Их пример показывает, что можно и из аутсайдеров быстро выйти в лидеры. Хотя, какие-то банки стабильно занимают низкие места в рейтинге, и непонятно, что им мешает сделать то же самое?

## Рейтинг эффективности

Абсолютно эффективными будут считаться те банки, которые смогли одновременно быть и результативными, и экономичными. Рейтинги по этим показателям были представлены выше в Табл. 1 и 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 г банков представлен в Таблица 3.

### КРАТКИЙ ОБЗОР

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

Ровно половина руководителей банков оказались эффективными менеджерами: 50 из 100. Что интересно, почти столько же банков было результативными (51), и экономичными (52). 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 местам в рейтинге очень сильный: от 100% (уровень равный с эффективностью отрасли) до 41 358 (в прошлом году было до 125 850%) превышения!!! Таким образом, разница в эффективности между первым и последним местами в группе роста составляет почти 413 раз. В целом же снижение верхнего уровня эффективности наверное, свидетельствует об общем снижении роста банковского сектора.

В группе роста сократился состав женской сборной – стало на 1 банк меньше, чем в прошлом году, а в 2012 году стало меньше, чем в 2011 году. Тенденция, однако... Итак, это руководители следующих 5 банков (по порядку мест в рейтинге):

13	СИТИБАНК	Николаева Наталья Юрьевна
18	МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ КЛУБ	Лифар Оксана
27	КУБАНЬ КРЕДИТ	Чупрынникова Нина Николаевна
44	ТАТФОНДБАНК	Тагирова Наиля Шавкатовна
49	ТРАНСКАПИТАЛБАНК	Грядовая Ольга Викторовна

Изменилось не только количество банков, но и состав - часть банков не попала в сотню по величине активов, и в рейтинге отсутствует, часть банков перешла из группы роста в группу с эффективностью менее 100% (ВНЕШПРОМБАНК, МЕТАЛЛИНВЕСТБАНК, ЦЕНТРОКРЕДИТ). Зато КУБАНЬ КРЕДИТ наоборот, из отстающих перешёл в группу роста. А вот ТРАНСКАПИТАЛБАНК оказался единственным банком, который удержался в группе роста с прошлого года. Стабильность – признак мастерства!

Таблица 4. Рейтинг эффективности банков.

Место	Банк	Руководитель	Эффективность, %%
1	МОСКОВСКИЙ ОБЛАСТНОЙ БАНК	Янин Виктор Станиславович	41 358,8
2	ЮГРА	Гусев Юрий Павлович	12 481,8
3	СОЮЗ	Тищенко Сергей Иванович	6 076,3
4	ЭКСПОБАНК	Нифонтов Кирилл Владимирович	5 102,5
5	АК БАРС	Миннегалиев Роберт Хамитович	1 892,7
6	БАЛТИНВЕСТБАНК	Кирилловых Игорь Александрович	1 270,5
7	РОССИЙСКИЙ КАПИТАЛ	Еропкин Дмитрий Павлович	1 169,4
8	ВСЕРОССИЙСКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ	Аладин Владимир Григорьевич	1 058,2
9	РОССИЙСКИЙ КРЕДИТ	Ушанов Петр Владимирович	699,3
10	ЭЙЧ-ЭС-БИ-СИ БАНК (РР)	Стадлер Марк Роберт	673,0
11	РОСГОССТРАХ БАНК	Фалев Александр Васильевич	464,6
12	БНП ПАРИБА	Рэнье Франсуа	403,3
13	СИТИБАНК	Николаева Наталья Юрьевна	388,6
14	СОВКОМБАНК	Гусев Дмитрий Владимирович	377,2
15	РОССЕЛЬХОЗБАНК	Патрушев Дмитрий Николаевич	364,0
16	НАЦИОНАЛЬНЫЙ КЛИРИНГОВЫЙ ЦЕНТР	Хавин Алексей Сергеевич	358,7
17	ВТБ	Костин Андрей Леонидович	295,7
18	МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ КЛУБ	Лифар Оксана	295,1
19	РОССИЯ	Логовинский Евгений Ильич	276,4
20	РОСТ БАНК	Хенкин Артем Александрович	275,0
21	РАЙФФАЙЗЕНБАНК	Монин Сергей Александрович	274,8
22	БАНК "САНКТ-ПЕТЕРБУРГ"	Савельев Александр Васильевич	266,1
23	СЕВЕРНЫЙ МОРСКОЙ ПУТЬ	Калантырский Дмитрий Яковлевич	265,3
24	БИНБАНК	Шишханов Микаил Османович	247,2
25	ПЕРВЫЙ ОБЪЕДИНЕННЫЙ БАНК	Гончаров Андрей Юрьевич	237,3
26	СУРГУТНЕФТЕГАЗБАНК	Король Андрей Витальевич	237,2
27	КУБАНЬ КРЕДИТ	Чупрынникова Нина Николаевна	221,6
28	СУДОСТРОИТЕЛЬНЫЙ БАНК	Егоров Андрей Владимирович	208,9
29	ИНВЕСТТОРГБАНК	Салашенко Алексей Владимирович	206,6
30	МЕТКОМБАНК	Логинов Павел Вячеславович	189,7
31	УРАЛЬСКИЙ БАНК РЕКОНСТРУКЦИИ И РАЗВИТИЯ	Соловьев Антон Юрьевич	185,1
32	ЕВРОФИНАНС МОСНАРБАНК	Ломакин Илья Константинович	182,3
33	СОБИНБАНК	Крюков Геннадий Альбертович	181,4
34	ТРАСТ	Поспелов Федор Дмитриевич	180,1
35	АЛЬФА-БАНК	Марей Алексей	174,9
36	БАЛТИЙСКОЕ ФИНАНСОВОЕ АГЕНТСТВО	Гумеров Денис Альбертович	168,5
37	ТОЙОТА БАНК	Колошенко Александр Васильевич	165,4
38	ЦЕНТР-ИНВЕСТ	Жуков Григорий Иванович	159,0
39	ДЕЛЬТАКРЕДИТ	Озеров Сергей	158,4
40	НОВИКОМБАНК	Губин Илья Николаевич	155,9

41	ПЕРЕСВЕТ	Швец Александр Алексеевич	152,5
42	НОРДЕА БАНК	Буланцев Игорь Владимирович	147,3
43	ЮНИКРЕДИТ БАНК	Алексеев Михаил Юрьевич	142,4
44	ТАТФОНДБАНК	Тагирова Наиля Шавкатовна	141,7
45	ИНТЕРКОММЕРЦ	Бугаевский Александр Святославович	137,9
46	МОСККОМПРИВАТБАНК	Барбаянов Дмитрий Владимирович	125,3
47	СБЕРБАНК РОССИИ	Греф Герман Оскарович	121,2
48	РОСЕВРОБАНК	Бродский Илья Борисович	119,9
49	ТРАНСКАПИТАЛБАНК	Грядовая Ольга Викторовна	117,0
50	АВАНГАРД	Миновалов Кирилл Вадимович	109,0
51	МТС-БАНК	Чайкин Михаил Михайлович	99,6
52	КРЕДИ АГРИКОЛЬ КИБ	Чемерис Евгения	98,7
53	ПРОМСВЯЗЬБАНК	Констандян Артем Георгиевич	96,8
54	НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ	Щекочихин Александр Сергеевич	91,8
55	БАНК МОСКВЫ	Кузовлев Михаил Валерьевич	88,2
56	ВНЕШПРОМБАНК	Маркус Лариса Ивановна	85,8
57	ГЛОБЭКС	Вавилин Виталий Владимирович	85,3
58	НОТА-БАНК	Ерохин Дмитрий Владимирович	84,3
59	МЕЖДУНАРОДНЫЙ БАНК САНКТ-ПЕТЕРБУРГА	Фадеев Александр Анатольевич	81,6
60	МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК	Чубарь Владимир Александрович	81,5
61	НОМОС-БАНК	Ромаев Дмитрий Закиевич	80,5
62	ЛОКО-БАНК	Люшин Андрей Михайлович	80,2
63	ТКС БАНК	Тиньков Олег	74,7
64	БАНК ЗЕНИТ	Шпигун Кирилл Олегович	72,9
65	ПРОБИЗНЕСБАНК	Железняк Александр Дмитриевич	62,8
66	МОСКОВСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ БАНК	Арсамаков Абубакар Алазович	61,7
67	СВЯЗЬ-БАНК	Ноздрачев Денис Александрович	59,1
68	МЕТАЛЛИНВЕСТБАНК	Кузьмич Татьяна Вадимовна	58,5
69	ТАВРИЧЕСКИЙ	Сомов Сергей Александрович	52,1
70	ЮНИАСТРУМ БАНК	Бормашова Лидия Михайловна	51,1
71	ЗАПСИБКОМБАНК	Горицкий Дмитрий Юрьевич	50,3
72	ВОЗРОЖДЕНИЕ	Долгополов Александр Витальевич	44,6
73	ЦЕНТРОКРЕДИТ	Зимица Лариса Васильевна	39,7
74	КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК	Башбай Мурат	38,8
75	АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКИЙ БАНК	Тырцев Сергей Александрович	38,2
76	УРАЛСИБ	Салонен Илкка Сеппо	36,0
77	МСП БАНК	Крюков Сергей Павлович	35,0
78	СКБ-БАНК	Зибарев Илья Владимирович	30,8
79	ФОНДСЕРВИСБАНК	Воловник Александр Давидович	29,9
80	ВТБ 24	Задорнов Михаил Михайлович	29,0
81	СВЯЗНОЙ БАНК	Давыдович Евгений Владимирович	27,3
82	ОТКРЫТИЕ	Данкевич Евгений Леонидович	26,4
83	ГАЗПРОМБАНК	Акимов Андрей Игоревич	25,3
84	РОСБАНК	Олюнин Дмитрий Юрьевич	25,3
85	РУССКИЙ СТАНДАРТ	Левин Дмитрий Олегович	24,3
86	ДОЙЧЕ БАНК	Бонгартц Йорг	20,5
87	ИНТЕЗА	Тверской Юрий Владимирович	15,1

88	РУСФИНАНС БАНК	Арно Леклер	14,9
89	ОТП БАНК	Чесаков Георгий	14,8
90	ХКФ БАНК	Свитек Иван	13,4
91	БАЛТИЙСКИЙ БАНК	Шигаев Олег Анатольевич	12,4
92	ХАНТЫ-МАНСИЙСКИЙ БАНК	Мизгулин Дмитрий Александрович	10,0
93	КИТ ФИНАНС ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БАНК	Яковлев Константин	8,4
94	ВОСТОЧНЫЙ	Власов Сергей Николаевич	7,3
95	АБСОЛЮТ БАНК	Дегтярев Андрей Владимирович	4,0
96	РЕНЕССАНС КРЕДИТ	Левченко Алексей	2,7
97	ИНГ БАНК (ЕВРАЗИЯ)	Люк Траенс	0,6
98	СЕТЕЛЕМ БАНК	Лыков Андрей Владимирович	- 72,3
99	МДМ БАНК	Авдеенко Тимур	- 1 108,3
100	ПЕТРОКОММЕРЦ	Никитенко Владимир Николаевич	- 2 030,0

## 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.



МОСКОВСКИЙ ОБЛАСТНОЙ БАНК – это банк, занимающий абсолютное первое место, его результат 41 358,8% (!) Это и есть самый эффективный банк России за 2012 год! Руководит деятельностью банка Ярин Виктор Станиславович, поздравляем с первым местом!

ЮГРА, после того, как уступил СОЮЗ второе место в рейтинге экономичности, все равно занимает законное второе место в рейтинге эффективности, с результатом 12 481,8%, что хоть и существенно меньше результата первого места, но тоже очень впечатляет! Возглавляет банк Гусев Юрий Павлович, поздравляем!



Третье же место с результатом 6 076,3% занял банк СОЮЗ, руководитель Тищенко Сергей Иванович. Он был вторым в рейтинге экономичности, а рейтинге результативности 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!

Интересная получилась игра – банк СОЮЗ не попал в тройку лидеров результативности (4 место), банк ЮГРА не был в тройке лидеров экономичности (6 место), но оба при этом вошли в лидирующую тройку в итоговом рейтинге эффективности. Т.е. у первого оказалась маловато результативности, у второго – недостаточно экономичности, но перевес второго плеча позволил им обоим всё же занять места в призовой тройке!

А вот ЭКСПОБАНК, который занял 3 место и в рейтинге результативности, и в рейтинге экономичности, казалось бы, мог уверенно занять и в итоговом рейтинге эффективности тоже 3 место, но мы его в тройке лидеров не видим – он значительно уступил банку ЮГРА в результативности, а банку СОЮЗ – пусть и незначительно, в экономичности. В итоге – только 4 место. Хотя и этот результат для новичка рейтинга, занимающего 100-е место в сотне банков по величине активов, очень даже впечатляющ! В следующем, 2014 году, есть шанс войти в тройку лидеров. Удачи!

## 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 40 000 до -2000), то графически матрицу в наглядном виде не сформировать, поэтому участники рейтинга распределены по квадрантам матрицы не графически, а в табличном виде. Каждый квадрант имеет свои координаты в виде значений результативности и экономичности, и в соответствии с этими координатами участники рейтинга сводятся в таблицы по своим квадрантам.

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

## РЕЗУЛЬТАТИВНЫЕ И ЭКОНОМИЧНЫЕ

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

Таблица 5. Банки в квадранте 1

Место	Банк	Руководитель	Результативность, %	Экономичность, %	Эффективность, %
1	МОСКОВСКИЙ ОБЛАСТНОЙ БАНК	Янин Виктор Станиславович	2 833,3	6,9	41 358,8
2	ЮГРА	Гусев Юрий Павлович	3 130,8	25,1	12 481,8
3	СОЮЗ	Тищенко Сергей Иванович	702,3	11,6	6 076,3
4	ЭКСПОБАНК	Нифонтов Кирилл Владимирович	785,6	15,4	5 102,5
5	АК БАРС	Миннегалиев Роберт Хамитович	428,3	22,6	1 892,7
6	БАЛТИНВЕСТБАНК	Кирилловых Игорь Александрович	326,1	25,7	1 270,5
7	РОССИЙСКИЙ КАПИТАЛ	Еропкин Дмитрий Павлович	339,6	29,0	1 169,4
8	ВСЕРОССИЙСКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ	Аладин Владимир Григорьевич	291,5	27,6	1 058,2
9	РОССИЙСКИЙ КРЕДИТ	Ушанов Петр Владимирович	303,4	43,4	699,3
10	ЭЙЧ-ЭС-БИ-СИ БАНК (РР)	Стадлер Марк Роберт	209,1	31,1	673,0
11	РОСГОССТРАХ БАНК	Фалев Александр Васильевич	200,0	43,1	464,6
12	БНП ПАРИБА	Рэнье Франсуа	163,5	40,6	403,3
14	СОВКОМБАНК	Гусев Дмитрий Владимирович	208,4	55,3	377,2
15	РОССЕЛЬХОЗБАНК	Патрушев Дмитрий Николаевич	175,9	48,3	364,0

16	НАЦИОНАЛЬНЫЙ КЛИРИНГОВЫЙ ЦЕНТР	Хавин Алексей Сергеевич	191,7	53,5	358,7
17	ВТБ	Костин Андрей Леонидович	158,5	53,6	295,7
18	МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ КЛУБ	Лифар Оксана	173,2	58,7	295,1
19	РОССИЯ	Логовинский Евгений Ильич	162,9	58,9	276,4
21	РАЙФФАЙЗЕНБАНК	Монин Сергей Александрович	145,5	52,9	274,8
22	БАНК "САНКТ-ПЕТЕРБУРГ"	Савельев Александр Васильевич	204,6	76,9	266,1
23	СЕВЕРНЫЙ МОРСКОЙ ПУТЬ	Калантырский Дмитрий Яковлевич	150,0	56,5	265,3
24	БИНБАНК	Шишханов Микаил Османович	162,3	65,7	247,2
25	ПЕРВЫЙ ОБЪЕДИНЕННЫЙ БАНК	Гончаров Андрей Юрьевич	116,9	49,3	237,3
26	СУРГУТНЕФТЕГАЗБАНК	Король Андрей Витальевич	132,8	56,0	237,2
27	КУБАНЬ КРЕДИТ	Чупрынникова Нина Николаевна	176,8	79,8	221,6
28	СУДОСТРОИТЕЛЬНЫЙ БАНК	Егоров Андрей Владимирович	146,9	70,3	208,9
29	ИНВЕСТТОРГБАНК	Салашенко Алексей Владимирович	136,0	65,8	206,6
30	МЕТКОМБАНК	Логинов Павел Вячеславович	125,0	65,9	189,7
31	УРАЛЬСКИЙ БАНК РЕКОНСТРУКЦИИ И РАЗВИТИЯ	Соловьев Антон Юрьевич	170,4	92,0	185,1
32	ЕВРОФИНАНС МОСНАРБАНК	Ломакин Илья Константинович	119,7	65,7	182,3
33	СОБИНБАНК	Крюков Геннадий Альбертович	117,2	64,6	181,4
34	ТРАСТ	Поспелов Федор Дмитриевич	139,2	77,3	180,1
35	АЛЬФА-БАНК	Марей Алексей	138,9	79,4	174,9
36	БАЛТИЙСКОЕ ФИНАНСОВОЕ АГЕНТСТВО	Гумеров Денис Альбертович	142,4	84,5	168,5
37	ТОЙОТА БАНК	Колошенко Александр Васильевич	146,3	88,4	165,4
38	ЦЕНТР-ИНВЕСТ	Жуков Григорий Иванович	121,3	76,3	159,0
39	ДЕЛЬТАКРЕДИТ	Озеров Сергей	110,3	69,6	158,4
40	НОВИКОМБАНК	Губин Илья Николаевич	132,4	84,9	155,9
41	ПЕРЕСВЕТ	Швец Александр Алексеевич	131,3	86,1	152,5
43	ЮНИКРЕДИТ БАНК	Алексеев Михаил Юрьевич	100,4	70,5	142,4
44	ТАТФОНДБАНК	Тагирова Наиля Шавкатовна	129,6	91,4	141,7
45	ИНТЕРКОММЕРЦ	Бугаевский Александр Святославович	112,7	81,7	137,9
46	МОСКОМПРИВАТБАНК	Барбаянов Дмитрий Владимирович	114,6	91,5	125,3
47	СБЕРБАНК РОССИИ	Греф Герман Оскарович	110,9	91,5	121,2
48	РОСЕВРОБАНК	Бродский Илья Борисович	101,0	84,2	119,9

В данном квадранте находятся 45 банков из 50, имеющих положительное значение эффективности в рейтинге, т.е. практически абсолютное большинство. На первом месте банк МОСКОВСКИЙ ОБЛАСТНОЙ БАНК (координаты 2 833,3; 6,9) с эффективностью 41 358,8. т.е. банк, имеющий самое высокое соотношение результативности с экономичностью. В предыдущем году с результатом почти в 3 раза более высоким победил РУССЛАВБАНК. Последний в этом квадранте идет РОСЕВРОБАНК (координаты 101,0; 84,2), т.е. банк, имеющий самые низкие результативность и экономичность, при которых эффективность все еще остается положительной (т.е. больше 100%): 119%.

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, МОСКОВСКИЙ ОБЛАСТНОЙ БАНК по итогам 2012 г. заработал прибыль в размере 370 748,0 (здесь и далее – в тыс. руб.). Согласно среднеотраслевому росту он должен был бы 2013 год предположительно закончить с прибылью в размере 381 099,3. Но он 2013 год заканчивает с результатом 10 797 684,0 (!). Рост составил 29 раз! Ого!

При этом банк несет совокупные расходы ресурсов, которые (в конечном счете) и обеспечивают достижение такого прироста прибыли. Сумма расходов за 2012 г. составила 23 368 796,0, и согласно среднеотраслевому приросту, должна была за 2013 год вырасти до 24 203 529,4. А по факту расходы выросли до 46 978 171,0, т.е. превысили плановое значение прироста почти в 2 раза! 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 – 6,9%. 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 – увеличив расход ресурсов в 3 раза, банк многократно (в 29 раз) увеличил свой результат. Вот поэтому он и самый эффективный! Хотя он не самый большой по размеру активов, и заработал не самую большую прибыль.

Не менее интересна история банка ЮГРА, занимающего 2 место, но имеющего самую большую результативность (3 130,8). За год он в рейтинге по величине активов перебрался с 274 места на 95. Вот это темпы! Все скажут – да это небольшие банки, им легко расти! Согласны, но не всем это удаётся, 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 Табл.5. В нем лучшие – это кто выше и правее. А таких всего 2 банка: РОСТ БАНК и АВАНГАРД. Именно они в этом квадранте являются эффективными. Поскольку у остальных 4-х банков одно плечо, а именно, экономичность, хуже среднего, то они не смогли при этом компенсировать снижение экономичности высокой результативностью. В силу этого не все в этом квадранте являются эффективными.

Таблица 6. Банки в квадранте 2

Место	Банк	Руководитель	Результативность, %	Экономичность, %	Эффективность, %
20	РОСТ БАНК	Хенкин Артем Александрович	355,9	129,4	275,0
50	АВАНГАРД	Миновалов Кирилл Вадимович	110,4	101,3	109,0
51	МТС-БАНК	Чайкин Михаил Михайлович	115,6	116,1	99,6
58	НОТА-БАНК	Ерохин Дмитрий Владимирович	116,7	138,4	84,3
60	МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК	Чубарь Владимир Александрович	106,9	131,3	81,5
63	ТКС БАНК	Тиньков Олег	114,9	154,0	74,7

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

## 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 Табл. 6. Это будут банки, которые эффективны за счет преобладания экономичности над результативностью. В нем лучшие те, кто выше и правее.

Таблица 7. Банки в квадранте 3

Место	Банк	Руководитель	Результативность, %	Экономичность, %	Эффективность, %
13	СИТИБАНК	Николаева Наталья Юрьевна	77,8	20,0	388,6
42	НОРДЕА БАНК	Буланцев Игорь Владимирович	99,6	67,6	147,3
49	ТРАНСКАПИТАЛБАНК	Грядовая Ольга Викторовна	96,4	82,4	117,0
52	КРЕДИ АГРИКОЛЬ КИБ	Чемерис Евгения	96,8	98,1	98,7
53	ПРОМСВЯЗЬБАНК	Констандян Артем Георгиевич	90,2	93,2	96,8
99	МДМ БАНК	Авдеенко Тимур	- 316,6	28,6	- 1 108,3
100	ПЕТРОКОММЕРЦ	Никитенко Владимир Николаевич	- 517,7	25,5	- 2 030,0

В этом году банков в этом квадранте в 2 раза меньше, чем в прошедшем: 7 против 14. Но эффективных в этом квадранте меньше половины – 3 банка. И хотя они эффективны (>100%), но с упором только на одно плечо, и им все же не стоит успокаиваться – ведь их положение шаткое. Оставшимся 4 банкам тоже надо подтягивать в первую очередь, результативность – это самый быстрый способ уйти из этого квадранта, и перейти к эффективным.

Опять повторилась особенность прошлого и позапрошлого годов - именно в этом квадранте, а не в 4-ом, находятся аутсайдеры рейтинга – это банки МДМ БАНК, и ПЕТРОКОММЕРЦ (99, и 100 места). Особенно обидно то, что они имеют очень хорошую экономичность (28,6%, и 25,5% соответственно), но при этом отрицательную результативность. Знак минус означает, что банки в своей деятельности двигались в противофазе с рынком. Т.е. эти банки генерировали убытки.

Разберем его пример дальше. По итогам 2012 г. банк имел прибыль в размере 1 653 046,0 (здесь и далее – в тыс. руб.). Согласно среднеотраслевому росту он должен был бы за 2013 год предположительно увеличить её до 1 699 199. Однако за 2013 год вместо прироста прибыли банк показывает убыток в размере -7 096 708, т.е. результат ухудшился почти в 8 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 2012 г. составила 151 555 518,0, и согласно среднеотраслевому приросту, должна была за 2013 год вырасти до 156 969 081,1. А по факту расходы выросли до 207 204 717,0. Поэтому экономичность у банка высокая, ведь прирост расходов по факту получился меньше прироста результата. что и дало низкий расход ресурсов на единицу результата. Ну, а то, что результат его деятельности был убытком, значения экономичности не отменяет.

Таким образом, расход ресурсов пошел не прирост прибыли, а на убытки, то 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 4-ом квадранте.

## 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 Табл. 7. Это будут банки, у которых слабы оба плеча – и результативность, и экономичность. Их всего 42 из 100 банков, участвующих в рейтинге. Но их стало больше, чем в прошедшем году – там банков в этом квадранте было 35. А положение лучше у тех, кто будет выше и правее.

Таблица 8. Банки в квадранте 4

Место	Банк	Руководитель	Результативность, %	Экономичность, %	Эффективность, %
54	НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ	Щекочихин Александр Сергеевич	98,0	106,8	91,8
55	БАНК МОСКВЫ	Кузовлев Михаил Валерьевич	93,5	106,0	88,2
56	ВНЕШПРОМБАНК	Маркус Лариса Ивановна	94,5	110,1	85,8
57	ГЛОБЭКС	Вавилин Виталий Владимирович	87,5	102,5	85,3
59	МЕЖДУНАРОДНЫЙ БАНК САНКТ-ПЕТЕРБУРГА	Фадеев Александр Анатольевич	84,5	103,6	81,6
61	НОМОС-БАНК	Ромаев Дмитрий Закиевич	92,0	114,3	80,5
62	ЛОКО-БАНК	Люшин Андрей Михайлович	89,1	111,1	80,2
64	БАНК ЗЕНИТ	Шпигун Кирилл Олегович	82,9	113,8	72,9
65	ПРОБИЗНЕСБАНК	Железняк Александр Дмитриевич	76,9	122,5	62,8
66	МОСКОВСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ БАНК	Арсмаков Абубакар Алазович	85,1	137,9	61,7
67	СВЯЗЬ-БАНК	Ноздрачев Денис Александрович	78,1	132,1	59,1
68	МЕТАЛЛИНВЕСТБАНК	Кузьмич Татьяна Вадимовна	64,5	110,1	58,5
69	ТАВРИЧЕСКИЙ	Сомов Сергей Александрович	62,4	119,7	52,1
70	ЮНИАСТРУМ БАНК	Бормашова Лидия Михайловна	65,0	127,2	51,1
71	ЗАПСИБКОМБАНК	Горицкий Дмитрий Юрьевич	81,7	162,5	50,3
72	ВОЗРОЖДЕНИЕ	Долгополов Александр Витальевич	63,3	141,9	44,6
73	ЦЕНТРОКРЕДИТ	Зиминая Лариса Васильевна	79,4	200,1	39,7
74	КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК	Башбай Мурат	57,6	148,3	38,8
75	АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКИЙ БАНК	Тырцев Сергей Александрович	87,4	228,7	38,2
76	УРАЛСИБ	Салонен Илкка Сеппо	51,3	142,5	36,0
77	МСП БАНК	Крюков Сергей Павлович	71,7	205,2	35,0
78	СКБ-БАНК	Зибарев Илья Владимирович	62,0	201,5	30,8

79	ФОНДСЕРВИСБАНК	Воловник Александр Давидович	49,7	166,4	29,9
80	ВТБ 24	Задорнов Михаил Михайлович	58,4	201,5	29,0
81	СВЯЗНОЙ БАНК	Давыдович Евгений Владимирович	60,8	223,0	27,3
82	ОТКРЫТИЕ	Данкевич Евгений Леонидович	61,1	231,3	26,4
83	ГАЗПРОМБАНК	Акимов Андрей Игоревич	49,6	196,1	25,3
84	РОСБАНК	Олюнин Дмитрий Юрьевич	46,9	184,9	25,3
85	РУССКИЙ СТАНДАРТ	Левин Дмитрий Олегович	57,3	236,2	24,3
86	ДОЙЧЕ БАНК	Бонгартц Йорг	54,0	263,9	20,5
87	ИНТЕЗА	Тверской Юрий Владимирович	30,0	198,7	15,1
88	РУСФИНАНС БАНК	Арно Леклер	45,7	306,2	14,9
89	ОТП БАНК	Чесаков Георгий	42,1	284,4	14,8
90	ХКФ БАНК	Свитек Иван	46,5	347,1	13,4
91	БАЛТИЙСКИЙ БАНК	Шигаев Олег Анатольевич	34,1	273,9	12,4
92	ХАНТЫ-МАНСИЙСКИЙ БАНК	Мизгулин Дмитрий Александрович	29,9	300,0	10,0
93	КИТ ФИНАНС ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БАНК	Яковлев Константин	33,0	392,0	8,4
94	ВОСТОЧНЫЙ	Власов Сергей Николаевич	31,7	432,1	7,3
95	АБСОЛЮТ БАНК	Дегтярев Андрей Владимирович	16,0	398,0	4,0
86	РЕНЕССАНС КРЕДИТ	Левченко Алексей	18,3	672,2	2,7
97	ИНГ БАНК (ЕВРАЗИЯ)	Люк Траенс	8,4	1 360,2	0,6
98	СЕТЕЛЕМ БАНК	Лыков Андрей Владимирович	- 111,3	153,9	- 72,3

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 БАНК МОСКВЫ, УРАЛСИБ, ВТБ24, и ГАЗПРОМБАНК., из иностранных – ДОЙЧЕ БАНК, ИНТЕЗА, ОТП БАНК, ХКФ БАНК, АБСОЛЮТ БАНК. В этом же квадранте оказался и один из прошлогодних лидеров – ХАНТЫ-МАНСИЙСКИЙ БАНК. Зато из этого квадранта «ушёл» СБЕРБАНК РОССИИ. Причём, в группу роста – в квадрант 1! Молодцы!

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.

## 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 клиентуры, и т.д. Данный вид расходов, аналогично доходам, назван «процентные расходы». Которые также выделены отдельной строкой в финансовой отчетности. Размер процентных расходов определяет экономичность банка, т.е. показывает тот объем ресурсов, которые он потратил на достижение результата.

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

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 тех результатов, которые в процессе её осуществления создаются. 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 все результаты, которые потом обеспечивают объем зарабатываемой прибыли.

С другой стороны, откуда у предприятия 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, само предприятие, оно 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 предприятие генерирует прибыль хуже среднего по рынку, то шансов обогнать его 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, может быть не корректно. Вон в свое время (до 2008

года) ряд банков активно кредитовали 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? В конечном итоге, например, банк ГЛОБЭКС был в своё время отдан ВТБ собственником за 1 рубль. Какова же его эффективность?

Или, вот, к примеру, в прошлом году был 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?

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 удобный 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.

С третьей стороны, первый рейтинг был сделан для процентного дохода, как наиболее точно отражающего суть банковского бизнеса. И было ощущение, что будет прямая корреляция между эффективностью по процентному доходу, и эффективностью по прибыли. Но, оказалось, корреляция очень слабая – банки с хорошим процентным доходом оказались с маленькой прибылью, или даже с убытками. И наоборот. Поэтому взяли за окончательный итог деятельности все же именно чистую прибыль. И по ней рассчитали эффективность.

Для расчета эффективности необходимо знать результативность и экономичность объекта.

**Результативность** – показатель способности системы (организации, подразделения, человека) достигать поставленных целей (результатов) в своей деятельности. Результативность измеряется процентом достижения цели. Чем выше значение – тем (в самом общем случае) лучше.

Результативность неразрывно связана со временем, ибо любой результат должен быть получен к назначенному сроку, и таким образом, требует определённого времени на своё создание. Отсюда результат, создаваемый в единицу времени, есть производительность системы (механизма, человека, подразделения). Производительность – норма результативности. Зная объем времени  $t$ , и норму результативности, можно получить объем требуемого результата:

$$\text{Результат} = \text{Норма результативности} \times t$$

Если запланированный Результат равен Результату, полученному по факту, значит, за одно и то же время был создан тот результат, что и планировался. Тогда это означает 100%-ю результативность, потому что норма результативности по факту была ровно такой же, что и по плану. Отсюда можно посчитать результативность:

$$\text{Результативность} = \frac{\text{Норма результативности Факт} \times t \text{ Факт}}{\text{Норма результативности План} \times t \text{ План}} \times 100\%$$

или

$$\text{Результативность} = \frac{\text{Результат Факт}}{\text{Результат План}} \times 100\%$$

**Экономичность** — показатель способности системы (организации, подразделения, человека) в минимальном объеме расходовать ресурсы, необходимые для достижения цели (результата). Экономичность измеряется в процентах. Чем выше значение – тем хуже.

Чтобы узнать минимальный расход ресурсов, необходимый на создание всего объема требуемого результата, следует установить (рассчитать) норму расхода ресурсов на его единицу (как правило, определяется технологией). Это величина будет называться нормой экономичности.

Таким образом, расход ресурсов через единицу результата становится связанным со временем, за которое эта единица создается. Это позволяет планировать расход ресурсов во времени, т.е. составлять бюджет расходов на период, за который требуется создать результат. Зная норму экономичности, и количество единиц результата  $n$ , можно получить полный объем расхода ресурсов:

$$\text{Ресурсы} = \text{Норма экономичности} \times n$$

Если расход ресурсов на создание единицы результата по факту оказался равен объему ресурсов, необходимых для создания единицы результата по плану, значит, на создание результата был потрачен тот минимальный объем ресурсов, что и был запланирован. Это означает 100% экономичность, так как норма экономичности по факту осталась равной норме экономичности по плану. Отсюда можно рассчитать экономичность:

$$\text{Экономичность} = \frac{\text{Норма экономичности Факт} \times n \text{ Факт}}{\text{Норма экономичности План} \times n \text{ План}} \times 100\%$$

Или

$$\text{Экономичность} = \frac{\text{Экономичность Факт}}{\text{Экономичность План}} \times 100\% =$$

$$\frac{\text{Ресурсы Факт}}{\text{Результат Факт}} \times \frac{\text{Результат План}}{\text{Ресурсы План}} \times 100\%$$

**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 (в самом общем случае) значение эффективности – тем более эффективен оцениваемый объект. Это означает, что чем меньше система тратит ресурсов на создание результата, и чем больший при этом объем результата создается, тем более эффективна система. Можно рассчитать эффективность:

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

Или

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Результат Факт}^2}{\text{Результат План}^2} \times \frac{\text{Ресурсы План}}{\text{Ресурсы Факт}} \times 100\%$$

Отсюда видно, что повышение результативности вносит больший вклад в повышение эффективности, нежели повышение экономичности.

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.

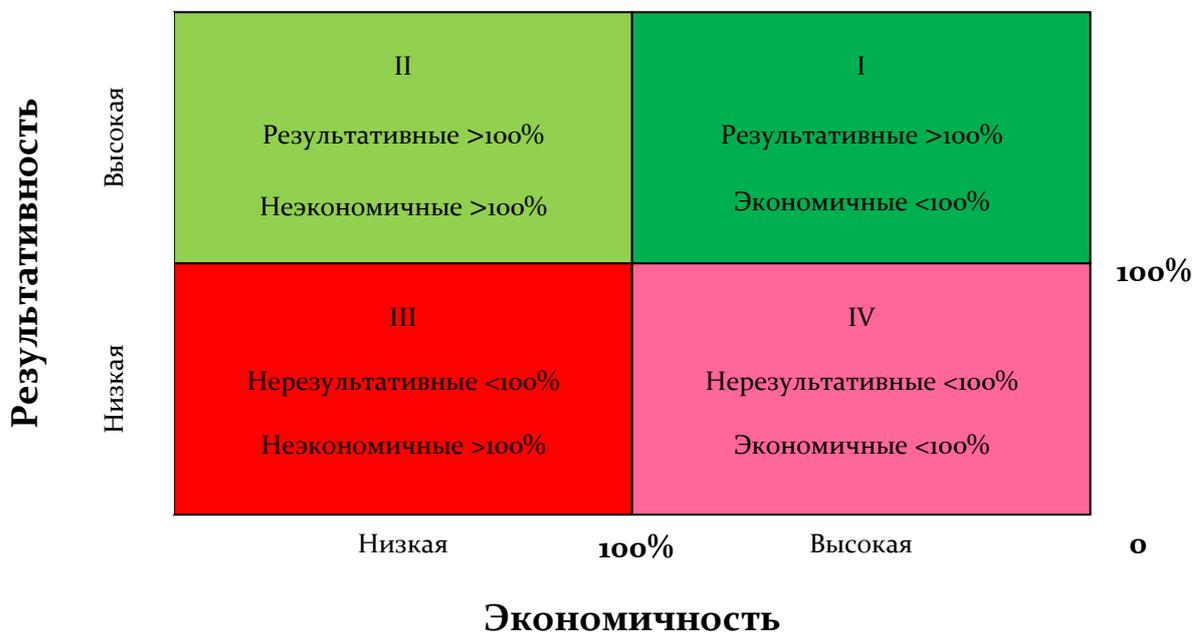


Рисунок 1. Матрица эффективности.

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 9.

Таблица 9. Источники данных.

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

Никаких поправок к официальным данным не производилось.

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

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

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

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

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 собратья 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/КМ7011/>.
4. Для установки индикаторов эффективности на свой рабочий стол (требуется MS Windows, см. технические требования) скачайте дистрибутив с адреса: <http://www.intalev.ru/rating/soft>, затем разместите на рабочем столе интересующие индикаторы.

## Об авторах

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



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

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

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



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