



# БАНК

Российская банковская система вошла в состояние стагнации **18** |  
Банки России **19** |  
Онлайн-кредитование, уменьшая издержки банков, приводит к резкому ухудшению качества заемщиков **19** |

## Интенсивная терапия

### индекс

Дефицит доверия — один из самых актуальных вопросов, стоящих перед банковской индустрией сегодня.

### История страхов

Опираясь на опрос Edelman Trust Barometer среди пользователей банка со всего мира, эксперты BBDO Worldwide провели в 2012 году маркетинговое исследование состояния рынка и сделали вывод о заметном падении доверия клиентов к банковским учреждениям в мире в целом. В 2008 году в ходе проведенных опросов пользователей по всему миру на вопрос «Доверяете ли вы своему банку?» утвердительно отвечали 56% респондентов, в 2012 году таких осталось всего 40%. Банки и финансовые организации прочно обосновались на дне таблицы, отражающей степень доверия к различным типам современных индустрий — даже производителям продуктов питания и напитков, как оказалось, люди доверяют больше.

Безусловно, картина отличается от страны к стране. В странах с формирующейся рыночной экономической индекс доверия все еще высок: в Индии более 72% людей и практически столько же в Китае заявили, что их степень доверия к банкам за последний год выросла. Но эта статистика контрастирует с данными из США, где каждый второй говорит о том, что финансовые организации теряют его доверие. Ирландия и Испания имеют наименьший его уровень (10% и 20% соответственно). Почти половина опрошенных потребителей во всех странах (42%) не верят в способность банков сохранить средства — спокойны за свои счета лишь 17% респондентов. Еще больше клиентов (47%) не чувствуют банковской поддержки и недовольны количеством и качеством предоставляемой им информации. Основная масса (52%) недовольна уровнем честности и прозрачности банков в отношениях с ними.



Укрепляя доверие клиентов, турецкий Ziraat Bank на своем сайте подчеркивает значимость семейных ценностей, а российский банк ВТБ, используя образ альпиниста, эксплуатирует тему уверенности, мужества и надежности



«Все, чего хотят люди, — это не бояться. Но вся история развития этой категории учила их обратному. Доверие — слишком хрупкая вещь. Этот показатель всегда будет колебаться то в ту, то в другую сторону. На него надо работать всем банкам каждый день и во всех каналах: начиная с визуального образа бренда и самого банка и заканчивая персонализированным подходом к конкретному клиенту», — считает Ольга Коновалова, управляющий директор BBDO Branding.

При этом банковский сектор — традиционно консервативная область и инновационный подход к бизнесу здесь набирает обороты крайне медленно. «Банкиры научились развлекать своего клиента, но они пока еще только на пути к построению настоящих уважительных отношений с ним. Когда произойдет этот переворот сознания, переговоры между банковским сотрудником и клиентом разрушатся на самом деле. Они смогут общаться, сидя по одну сторону стола, как настоящие партнеры», — подчеркивает Ольга Коновалова.

А пока в отсутствие такого переворота сознания банковское обслуживание поставлено на массовый поток сегодня настолько, что индивидуальное общение доступно пока лишь пользователям private-banking, размещающим

вклады от 1 млн рублей. Неудивительно, что число людей, «заводящих отношения» сразу с несколькими банками в поисках лучшего партнера, растет по всему миру. Количество тех, кто имел отношения с тремя и более банками, выросло с 2011 года к сегодняшнему дню с 21% до 32%. 45% опрошенных заявили, что держат пенсионные накопления более чем в трех банках. Люди ищут самую выгодную цену (34%) и наилучшие продукты (также 34%). Исключением можно считать рынок Испании, где консолидация национальных банков уменьшает процент «мультибанкинга» у людей.

### Цветовая гамма

Соответственно, банки, начинающие осознавать проблему с доверием, зачастую пытаются продемонстрировать свое дружелюбие к клиенту. В частности, с помощью так называемых consumer-friendly офисов, привлекающих клиентов цветом и дизайном. Как, например, итальянский CheBanca, активно использующий в интерьере своих отделений прозрачные материалы, ярко-желтый цвет, только больше (от 200 кв. м) помещения с окнами в пол и без перегородок между клиентами и сотрудниками — для демонстрации открытости к обще-

нию. Похожими способами борется за доверие клиентов и испанский банк Bankinter: оранжевые цвета, прозрачные стены, декор с мягкими, округленными углами как знак того, что «банку нечего скрывать». Британский Virgin Money в офисах пытается создать домашнюю атмосферу, превращая свои отделения в гостинные, подчеркивая тем самым свой ориентир на семейные ценности и человеческий подход к каждому.

Колумбийский банк Umpqua Bank, открывая новые филиалы, делает очень простые, но запоминающиеся вещи, например отправляет фирменный грузовик с мороженым для раздачи его местным жителям. В банке клиентов всегда называют по именам, здесь также открыто кафе для всех желающих.

Австралийский NAB, владелец одного из самых крутых офисов в мире, дабы привлечь к себе внимание, после недавнего Дня влюбленных предпринял экстравагантную акцию — публично порвал со своими конкурентами Commonwealth, ANZ and Westpac. Банк опубликовал во всех газетах открытое письмо о том, что он «продолжает жить без них», нанял пианистов, игравших у офисов конкурентов песни о расставании, запустил шары с надписью «Дорогие конкуренты, вас бросили», а клиентам других банков пообещал бонус, если они тоже уйдут из них.

Другие банки сторонятся такого эпатажа. Так, сингапурский OCBC сосредоточился на завоевании подрастающей клиентуры: для юных клиентов в возрасте 12–17 лет он открывает депозитные счета, на которые каждый день каплют проценты, а если в течение года с них не снимают деньги, увеличивает ставку еще на 5%. Не забывая при этом приплачивать премию за успешно сданные экзамены. Кредитный союз в Ванкувере Vancouver City Savings Credit Union предпочитает поднимать доверие к себе путем инвестирования средств в местные предприятия, занимающиеся улучшением социальных условий для населения, и спонсированием благотворительных фондов.

(Окончание на стр. 20)

## Торговля на вынос

### экспертиза

Почти во всех кредитных организациях России, за редким исключением, процветает «тотальное воровство клиентских баз», убеждена генеральный директор ГК InfoWatch НАТАЛЬЯ КАСПЕРСКАЯ.



— Как часто к вам за помощью обращаются российские банкиры, желающие пресечь кражи баз данных? — Не так часто, как нам хотелось бы. На самом деле у нас в стране происходит тотальное воровство клиентских баз. В результате недавно проведенного АЦ InfoWatch опроса среди руководителей 30 российских банков фактически каждый уходящий из компании менеджер по продажам уносит с собой базу клиентов. Текучка клиентских менеджеров в российских банках, в особенности розничных, составляет более 10%.

— Насколько опасны такие кражи? — Например, унесли данные по ипотечному займу, согласно которым клиент выплачивает ежемесячно, скажем, 36 тыс. рублей и остаток его задолженности составляет 1,5 млн рублей. Конкурирующий банк предлагает клиенту рефинансирование долга по более низкой ставке, в результате чего ему нужно будет платить уже не 36 тыс., а 32 тыс. рублей ежемесячно. С таким подходом конвертация украденной ипотечной базы будет составлять практически 100%. Ведь никто не откажется платить 32 тыс.

вместо 36 тыс. Потери в данном случае могут исчисляться сотнями миллионов рублей! При портфеле же банка в \$2–3 млрд потери от таких уводов составляют около \$600 млн!

— Осознают ли руководители банков масштаб внутренних угроз информационной безопасности? — Я встречалась с несколькими руководителями банков. В целом они осознают данную проблему, им легко объяснить необходимость применения средств защиты от данной угрозы. Однако они не считают это первоочередной задачей. Если же потери не столь наглядны, являются скорее косвенными, чем прямыми, и не выражены в явных цифрах, то будь они сколь угодно огромны, они не трансформируются в немедленную потребность. Приходя к владельцу банка, мы сразу предлагаем ему точно рассчитать размер ущерба от одного инцидента с утечкой клиентской базы к конкуренту. После этого ущерб становится очевидным, и, как правило, дальше мы уже начинаем обсуждать с руководителем организации коммерческие условия.

— Я встречалась с несколькими руководителями банков. В целом они осознают данную проблему, им легко объяснить необходимость применения средств защиты от данной угрозы. Однако они не считают это первоочередной задачей. Если же потери не столь наглядны, являются скорее косвенными, чем прямыми, и не выражены в явных цифрах, то будь они сколь угодно огромны, они не трансформируются в немедленную потребность. Приходя к владельцу банка, мы сразу предлагаем ему точно рассчитать размер ущерба от одного инцидента с утечкой клиентской базы к конкуренту. После этого ущерб становится очевидным, и, как правило, дальше мы уже начинаем обсуждать с руководителем организации коммерческие условия.

— Я встречалась с несколькими руководителями банков. В целом они осознают данную проблему, им легко объяснить необходимость применения средств защиты от данной угрозы. Однако они не считают это первоочередной задачей. Если же потери не столь наглядны, являются скорее косвенными, чем прямыми, и не выражены в явных цифрах, то будь они сколь угодно огромны, они не трансформируются в немедленную потребность. Приходя к владельцу банка, мы сразу предлагаем ему точно рассчитать размер ущерба от одного инцидента с утечкой клиентской базы к конкуренту. После этого ущерб становится очевидным, и, как правило, дальше мы уже начинаем обсуждать с руководителем организации коммерческие условия.

— Я встречалась с несколькими руководителями банков. В целом они осознают данную проблему, им легко объяснить необходимость применения средств защиты от данной угрозы. Однако они не считают это первоочередной задачей. Если же потери не столь наглядны, являются скорее косвенными, чем прямыми, и не выражены в явных цифрах, то будь они сколь угодно огромны, они не трансформируются в немедленную потребность. Приходя к владельцу банка, мы сразу предлагаем ему точно рассчитать размер ущерба от одного инцидента с утечкой клиентской базы к конкуренту. После этого ущерб становится очевидным, и, как правило, дальше мы уже начинаем обсуждать с руководителем организации коммерческие условия.

— Я встречалась с несколькими руководителями банков. В целом они осознают данную проблему, им легко объяснить необходимость применения средств защиты от данной угрозы. Однако они не считают это первоочередной задачей. Если же потери не столь наглядны, являются скорее косвенными, чем прямыми, и не выражены в явных цифрах, то будь они сколь угодно огромны, они не трансформируются в немедленную потребность. Приходя к владельцу банка, мы сразу предлагаем ему точно рассчитать размер ущерба от одного инцидента с утечкой клиентской базы к конкуренту. После этого ущерб становится очевидным, и, как правило, дальше мы уже начинаем обсуждать с руководителем организации коммерческие условия.

— Я встречалась с несколькими руководителями банков. В целом они осознают данную проблему, им легко объяснить необходимость применения средств защиты от данной угрозы. Однако они не считают это первоочередной задачей. Если же потери не столь наглядны, являются скорее косвенными, чем прямыми, и не выражены в явных цифрах, то будь они сколь угодно огромны, они не трансформируются в немедленную потребность. Приходя к владельцу банка, мы сразу предлагаем ему точно рассчитать размер ущерба от одного инцидента с утечкой клиентской базы к конкуренту. После этого ущерб становится очевидным, и, как правило, дальше мы уже начинаем обсуждать с руководителем организации коммерческие условия.

— Я встречалась с несколькими руководителями банков. В целом они осознают данную проблему, им легко объяснить необходимость применения средств защиты от данной угрозы. Однако они не считают это первоочередной задачей. Если же потери не столь наглядны, являются скорее косвенными, чем прямыми, и не выражены в явных цифрах, то будь они сколь угодно огромны, они не трансформируются в немедленную потребность. Приходя к владельцу банка, мы сразу предлагаем ему точно рассчитать размер ущерба от одного инцидента с утечкой клиентской базы к конкуренту. После этого ущерб становится очевидным, и, как правило, дальше мы уже начинаем обсуждать с руководителем организации коммерческие условия.

(Окончание на стр. 20)

## Малые формы

### методика

В чем причина того, что, несмотря на рекордные годовые темпы прироста банковских активов, финансовые рынки стран СНГ остаются карликовыми? По одному из прогнозов, банковские активы России лишь через семь лет могут приблизиться к отметке \$3 трлн, что, конечно, все равно мало, поскольку даже банковские активы Испании уже сейчас составляют \$4 трлн.

### Группы вливания

● В период своего расцвета СНГ (в статье СНГ рассматривается скорее как географическая, а не как политическая единица) состоял из 12 государств-членов, каждое из которых в прошлом являлось союзной республикой в составе СССР. Совокупные банковские активы в СНГ на май 2013 года составили около \$1,8 трлн и продолжают уверенно расти (годовые темпы прироста превышают 10%). Несмотря на столь впечатляющий рост, по международным меркам данный показатель является скромным, если учесть, что активы любого банка, входящего в десятку крупнейших банков мира, превышают отметку в \$2 трлн, а совокупные банковские активы таких европейских стран, как Италия и Испания, составляют соответственно около \$5 трлн и \$4 трлн. Более 75% активов банковского сектора СНГ сосредоточено в одной стране — России. По уровню развития экономики и финансов государства — члены СНГ можно условно разделить на три группы по четыре участника в каждой.

Ижевские: Россия, Украина, Казахстан и Беларусь. Каждая из этих стран имеет относительно хорошо развитую экономику, включая банковский сектор. Хотя российский финансовый сектор и экономика в целом намного крупнее, чем у других стран данной группы, вклад последних в развитие банковского сектора СНГ не

Банковские системы стран бывшего СССР								
№	Страна	Активы банков 2011 (\$ млрд)	ВВП 2011 (\$ млрд)	Активы / ВВП 2011 (%)	Население (млн чел.)	ВВП / чел. (\$)	Число банков	Госдолг / ВВП (%)
1	Россия	1293	1858	70	143,0	12993	978	11
2	Украина	132	165	80	45,5	3626	176	35
3	Казахстан	86	188	46	16,7	11257	38	10
4	Беларусь	31	55	57	9,5	5789	31	40
5	Азербайджан	18	63	28	9,2	6848	44	11
6	Узбекистан	15	45	34	29,6	1520	30	9
7	Грузия	8	14	54	4,5	3111	19	33
8	Туркменистан	5	23	25	5,1	4510	11	15
9	Армения	5	10	54	3,3	3030	22	42
10	Молдова	4	7	59	3,6	1944	15	23
11	Таджикистан	2	6,5	29	7,8	833	15	35
12	Кыргызстан	1	5,4	26	5,6	964	22	50
	СНГ	1601	2445	66	283	8627	1401	

стоит недооценивать: активы банковского сектора Украины превышают \$100 млрд, а Казахстан приближается к данной отметке. Российские банковские активы преодолели рубеж в \$100 млрд в 2002 году и с тех пор выросли в 14 раз.

Города-государства: Азербайджан, Грузия, Армения и Молдова. Значительная часть населения этих стран проживает либо в самой столице, либо в прилегающих к ней областях. В отличие от Азербайджана, который располагает большими запасами нефти, другие страны имеют намного более низкий показатель ВВП на душу населения. Азербайджан занимает лидирующие позиции в данной группе: банковские активы этой страны составляют около \$20 млрд, в то время как у других участников группы данный показатель находится ниже отметки в \$10 млрд.

Спящие красавицы: Узбекистан, Туркменистан, Таджикистан и Кыргызстан. Отличительными особенностями этих стран являются отсутствие выхода к открытому морю, слабо развитая экономика и сложная геополитическая обстановка, обусловленная соседством с такими государствами, как Иран и Афганистан. Кроме того, экономика данных стран зависит от вливаний извне в виде денежных переводов граждан, работающих за рубежом (в основном в России) и ежегодно переводящих на родину несколько миллиардов долларов

США. Стоимость банковских активов Узбекистана приближается к отметке в \$20 млрд, в то время как у других участников группы данный показатель составляет менее \$5 млрд.

### Размер имеет значение

В мире широко обсуждается вопрос о том, что такое оптимальный размер применительно к банковскому сектору и каким образом его оценивать. Традиционно для оценки данного показателя используется отношение банковских активов к ВВП. Во время недавнего кризиса правительству Кипра указали на то, что семикратное превышение банковских активов над ВВП — ситуация, обреченная на срыв. В ответ киприоты заявили, что Мальта имеет аналогичный показатель, а в Люксембурге он вообще превышает 20. Столь высокий показатель, безусловно, является исключением. В среднем по ЕС он приближается к отметке 3,5, причем даже это значение считается чрезмерно высоким. В настоящий момент идет процесс делеверджинга, или, проще говоря, сокращения банковских активов.

Из всех стран СНГ ни одна пока не достигает даже показателя 1! Причем разброс довольно велик: если в Кыргызстане на долю банковских активов приходится около 25% ВВП, то доля украинских банковских активов приближается к отметке 80%. Блязя на эти цифры, легче всего было бы заявить о том, что банковские системы этих стран по-

прежнему имеют огромный потенциал роста и пока являются недостаточно развитыми.

Но вопрос заключается не в банковской системе, а в общем экономическом отставании от более богатых западноевропейских стран или государств — членов ОЭСР. Если отбросить крайние случаи (например, офшорные зоны или небольшие страны, способные привлечь непропорционально большие инвестиции), то размер банковской системы определяется исходя из трех основных критериев.

Для розничного банковского сегмента это размер располагаемого дохода или ВВП на душу населения. Проще говоря, чем выше уровень располагаемого дохода населения, тем больше объем банковских транзакций, тем больше объем банковских кредитов населению и тем больше объем сбережений населения (депозитов, используемых в качестве источника финансирования операций кредитования).

Для корпоративного банковского сегмента это сочетание таких факторов, как значительный товарооборот, наличие так называемых национальных гигантов, имеющих широкое международное присутствие, а также крупных инвестиционных программ, каждая из которых должна иметь источники финансирования. В СНГ подобные компании или программы скорее исключение, чем правило.

(Окончание на стр. 18)

# ГАЗПРОМБАНК

КОРПОРАТИВНОЕ КРЕДИТОВАНИЕ ♪ ФАКТОРИНГ И ЛИЗИНГ ♪  
АККРЕДИТИВЫ И ГАРАНТИИ ♪ ТОРГОВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ ♪

ГАРМОНИЧНОЕ ЗВУЧАНИЕ КРЕДИТНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ

В МАСШТАБАХ СТРАНЫ, В ИНТЕРЕСАХ КАЖДОГО

www.gazprombank.ru  
8-495-913-74-74, 8-800-100-07-01

ГПБ (ОАО). Генеральная лицензия ЦБ РФ № 354. Реклама.

# банк практика

## Совокупная стагнация

### рейтинг

**Рост активов российской банковской системы за первые три месяца 2013 года составил лишь 0,7%. Даже если учесть фактор сезонности, фактически это стагнация.**

В первом квартале 2013 года активы банковского сектора практически не выросли: девять ожиданий замедления экономики и заметные ограничения по капиталу.

Из десяти крупнейших банков России половина игроков продемонстрировала снижение совокупных активов. Хотя у каждого из банков были свои собственные причины подобной динамики, в целом это отражает картину банковской системы, которая в 2013 году будет вынуждена развиваться в условиях жестких ограничений.

Первое из ограничений связано с ожидаемым замедлением экономического роста и, соответственно, влиянием этого замедления на банки.

Второе, возможно, более ощутимое, — с ужесточением требований к капиталу российских банков (в связи с переходом на новые требования Базеля, или так называемый Базель III).

Каждый банк будет вынужден в ближайшие месяцы выработать стратегию ответа на два этих вызова и, соответственно, выбрать тактику поведения на рынке.

В России уже сейчас наблюдается экономический спад, и многие эксперты уже видят переосмысление роли экономики в развитии российской экономики, либо готовятся сделать это в ближайшее время.

Консенсус-прогноз экономического роста 2013 находится в пределах 1,8–2,5%. Получается, что замедление экономического роста — это та объективная реальность, в которой будет существовать банковская система в 2013 году. Для самих банков можно выделить три группы последствий экономического спада.

Первая группа — замедление темпов роста системы, в первую очередь в части кредитного портфеля и депозитов физических лиц. В основе этого ожидания лежит простая предпосылка, что банковская система следует за экономикой. Тем интереснее выглядит неожиданная тенденция первого квартала: вместо замедления темпов прироста депозитов физических лиц мы наблюдаем ускорение (частные вклады с начала года увеличились на 3,4% по сравнению со всего лишь 1%

за аналогичный период прошлого года). Ни одна из возможных гипотез не дает полного объяснения этому факту. Вроде бы отток депозитов с Кипра случился лишь в конце квартала, да и вряд ли эти деньги осели на частных счетах в России.

Если взять более «народный» вариант — что население вновь массово переключилось в «режим сбережений» (как мы наблюдали после кризиса 2008 года), то контраргументом служит то, что вряд ли бы мы наблюдали такой быстрый рост потребительского кредитования. Впрочем, интересно, что высокие темпы прироста депозитов в первом квартале продемонстрировали именно банки, специализирующиеся на кредитовании физических лиц: «Русский стандарт» (+25%), ХКФ-банк (+18%) и ВТБ 24 (+12,7%).

Вторая группа последствий экономического спада — неизбежное ухудшение качества кредитных портфелей банков. Какое, скорее всего, будет наблюдаться комбинация двух эффектов: рецессия накладывается на некоторый период естественного старения кредитных портфелей и вырезания новой просроченной задолженности. В первом квартале 2013 года впервые за долгое время доля проблем-

ных и безнадежных ссуд в кредитном портфеле увеличилась, а не сократилась. Правда, рост пока весьма скромный — с 6% до 6,2%, но разворот тенденции уже говорит о многом. По всей вероятности, вслед за ухудшением качества активов возникнет и необходимость в дополнительном резервировании. Это означает, что при прочих равных совокупная рентабельность сектора снизится, что еще более обострит потребность в привлечении нового капитала.

С 1 октября 2013 года российские банки должны будут рассчитывать новые нормы в соответствии с требованиями Третьего базельского соглашения. Даже по действующим стандартам достаточность капитала в банковском секторе заметно сократилась за последние два года: если на начало 2011 года норматив Н1 составлял 18,1%, то на конец третьего квартала он опустился до 13,4% (при минимальном значении в 10%). Новое регулирование фактически означает, что требования к уровню и качеству банковского капитала будут повышены. Новые меры могут служить инструментом ограничения рисков в банковском секторе и обеспечения его большей устойчивости. Таким об-

разом, банки получат стимул ограничить рост бизнеса, что, вероятно, также скажется на динамике банковской системы.

С другой стороны, вероятнее всего, повысится интерес банков к возможностям наращивания капитала. Существующие собственные капиталы банковского бизнеса вряд ли смогут поддержать свои банки новыми денежными вливаниями, поскольку уже оказывали существенную поддержку финансовым институтам в период кризиса 2008–2009 годов. Таким образом, у банков остается два основных варианта — искать новых инвесторов либо пытаться повысить внутреннюю генерацию прибыли.

Первый вариант — инвесторы извне — выглядит одновременно и проще, и сложнее, чем второй. Проще потому, что сразу дает осязаемый результат: дополнительный капитал может быть сразу направлен на создание буфера для нового роста. Кроме того, не обязательно продавать новому участнику голосушие акции — новое регулирование предоставляет банкам возможность выпускать гибридные инструменты, которые не предполагают участия в управлении и являются, по сути, долгом, но отражаются на балансе как капитал второго уровня. А сложным этот вари-

ант представляется потому, что сейчас на рынке не так много тех, кто готов покупать российские банки. Внутренних сильных и долгосрочных инвесторов у нас так и не появилось, а иностранные игроки не стремятся приходить в Россию из-за неэффективной правовой системы и необходимости изменений в институциональной среде.

Второй вариант — повышение доходности на капитал — также ограничен с учетом грядущего замедления экономики. Вариантом может служить поиск новых, более доходных направлений бизнеса, но их развитие сопряжено и с новыми рисками. В 2012 году, например, наблюдался неожиданный быстрый рост сегмента потребительского кредитования и Банку России даже пришлось принимать упреждающие меры по охлаждению данного роста.

Впрочем, надеясь на дальновидность регулятора и способность заранее просчитать возможные риски банковской системы, многие банкиры надеются на то, что введение новых требований к капиталу может быть отложено. Хотя пока надежда не подкрепляется реальными шагами со стороны ЦБ.

Ольга Чернышова

### Банки России\* (начало, окончание на стр. 19)

№	Банк	Город	Активы (млн руб.)	Темпы прироста активов (%)	Собственный капитал (млн руб.)	Прирост капитала (%)	Средства физ. лиц (млн руб.)	Изм. (%)
1	Сбербанк России	Москва	1348072,2	-0,8	1730492,2	6,2	6365224,3	1,2
2	ВТБ	Санкт-Петербург	4389343,8	2,4	615493,9	-2,4	14218,4	23,8
3	Газпромбанк	Москва	3181039,5	15,0	281669,1	-1,5	312349,7	4,6
4	Россельхозбанк	Москва	1570321,0	0,0	167631,1	-1,8	189801,0	2,4
5	ВТБ 24	Москва	1557810,2	6,0	104959,3	3,3	1066629,0	8,5
6	БАНК МОСКВЫ	Москва	1378195,2	0,0	168027,1	0,6	171302,5	1,0
7	Альфа-банк	Москва	1264655,3	-2,9	1170257,1	11,2	301557,2	3,2
8	Юниград-банк	Москва	753567,7	-12,9	114282,5	2,5	62545,6	2,0
9	Россбанк	Москва	680194,2	-4,9	103710,0	0,8	135934,7	-2,0
10	Промсвязьбанк	Москва	672357,9	-1,5	53456,8	2,1	166719,9	-0,1
11	Норд-банк	Москва	671980,3	6,3	55264,4	4,2	171083,4	2,0
12	Райффайзенбанк	Москва	619593,5	2,0	82386,6	7,1	227435,5	3,9
13	Транскапиталбанк	Москва	414337,8	-16,2	43749,6	-11,7	74563,3	-7,3
14	Уралсиб	Москва	409526,0	-4,3	42260,6	-1,6	149216,6	-2,7
15	«Аи-Бирсо»	Казань	346319,0	4,4	3208,9	-3,6	82465,5	2,4
16	«Санкт-Петербург»	Санкт-Петербург	343272,4	-1,8	31381,1	-2,7	98474,6	4,0
17	«Русский стандарт»	Москва	338197,7	14,1	33544,0	17,5	189959,8	20,6
18	Ситибанк	Москва	324691,1	-0,3	54274,3	3,4	63893,3	2,3
19	Московский кредитный банк	Москва	321470,8	4,4	29434,3	7,7	115593,7	9,3
20	ХКФ-банк	Москва	320440,7	2,6	41890,5	3,4	184723,7	1,4
21	МДМ Банк	Новосибирск	318441,1	-3,9	59092,7	-2,9	120144,6	17,1
22	«Росси»	Санкт-Петербург	307006,4	-2,6	26662,0	4,6	30719,4	0,4
23	Савой-банк	Москва	274710,1	4,1	20522,0	0,7	23055,5	2,9
24	Ханты-Мансийский банк	Ханты-Мансийск	266894,6	-1,9	29596,7	1,0	60474,2	0,2
25	«Нацфинцентр»	Москва	240872,2	13,8	14895,9	13,0	0,0	—
26	«Лоббиз»	Москва	231077,6	-0,6	25717,6	-3,8	37016,2	0,1
27	«Зенич»	Москва	227105,0	2,0	23186,5	2,0	40522,2	5,7
28	«Петромонет»	Москва	224853,5	0,5	26559,9	0,0	74837,2	2,0
29	Восточный экспресс банк	Бийгород	222075,5	1,2	22690,5	-7,6	153036,4	5,0
30	Норда-банк	Москва	218876,9	-16,1	25346,5	2,4	83935,2	0,2
31	«Возрождение»	Москва	207507,4	0,1	20103,7	0,2	104488,1	0,8
32	ИИГ-банк (Евразия)	Москва	201494,7	-8,0	31362,4	1,7	1759,8	-0,8
33	«Открытие»	Москва	184763,1	-0,6	19992,9	-5,7	75884,1	5,5
34	МинБ	Москва	180332,4	1,5	17926,4	1,0	95906,8	4,8
35	«Траст»	Москва	174020,3	2,1	19624,0	-7,4	10332,8	0,9
36	Бинбанк	Москва	169619,5	1,3	12399,9	-1,4	8338,2	4,8
37	Доинь-банк	Москва	161063,7	-6,6	17762,2	-4,2	1773,3	3,1
38	УБР	Екатеринбург	153297,5	8,2	10545,1	-0,7	70494,9	6,6
39	МТС-банк	Москва	147485,3	-5,2	9276,5	-1,8	53733,3	0,7
40	ОТП-банк	Москва	133899,9	1,0	22942,3	-6,5	50544,4	2,4
41	СМП	Москва	131078,7	-5,8	11537,1	3,6	76786,1	7,5
42	Внешфинбанк	Москва	129346,5	7,9	10305,6	4,6	21824,0	10,0
43	Национальбанк	Москва	126209,6	0,8	8516,1	3,2	18468,6	2,8
44	ОКБ-банк	Екатеринбург	121546,4	-5,4	11363,1	2,1	66114,6	4,1
45	Транскапиталбанк	Москва	120792,4	5,5	12588,5	8,9	27834,4	6,0
46	Кредит Европа Банк	Москва	120565,7	5,0	14246,6	-2,6	8883,1	0,6
47	Ивестторгбанк	Москва	116822,5	4,8	11203,0	1,3	43465,5	2,6
48	МСЛ-банк	Москва	112327,2	0,3	21273,1	1,0	0,0	—
49	Абсолют-банк	Москва	110161,3	6,5	18788,5	1,8	25622,1	-0,9
50	Росроббанк	Москва	110594,3	-0,7	13775,4	6,4	23042,0	1,4
51	Россельхозбанк	Москва	109575,7	14,8	8468,8	-1,9	37999,1	10,0
52	Тавричский банк	Казань	10486,9	2,6	9313,0	-0,5	43609,9	6,2
53	«Авангард»	Москва	103808,5	1,2	9267,7	-3,1	21633,6	4,8
54	«Империал»	Москва	102628,8	0,3	9154,2	2,8	17844,6	4,0
55	Савой-банк	Кострома	99900,0	7,8	10092,2	36,9	56873,3	3,3
56	«ИПТ Финанс»	Санкт-Петербург	99000,0	18,4	8220,1	-4,6	83905,5	9,2
57	Русфинбанк	Самара	94341,1	-2,0	23351,0	-2,3	2160,2	8,8
58	Авалон-инвестиционный банк	Благовещенск	93933,1	7,4	10260,3	-1,8	47076,7	11,5
59	«Российский капитал»	Москва	87448,2	-7,6	8142,2	-0,2	50138,2	8,7
60	«БНП Парibas»	Москва	85079,9	-4,0	8135,6	3,6	5808,9	-39,4
61	Балтийский банк	Москва	84909,0	-1,7	7759,9	-2,2	65206,6	1,9
62	«Пересет»	Москва	83764,5	1,6	7280,4	7,3	8948,8	4,0
63	ТКС-банк	Москва	83245,7	14,7	8173,8	7,8	29130,7	13,5
64	ВБРР	Москва	83240,0	17,6	6151,2	5,1	22896,0	-12,0
65	«Ренессанс Капитал»	Москва	82408,8	-2,7	9057,7	-17,2	54600,0	4,9
66	«ДельтаКредит»	Москва	81574,7	2,5	11886,8	4,5	1016,4	-8,0
67	«Кредит Свис»	Москва	79913,0	75,4	11459,2	0,3	2728,4	5,2
68	Запсибкомбанк	Тюмень	79667,4	-3,3	9245,6	2,8	35831,6	-0,4
69	«Сисо»	Москва	77660,5	8,3	7344,0	-1,4	19641,9	8,3
70	НОД-банк	Москва	77026,0	2,9	6860,9	5,7	3015,6	6,2
71	«Ителпа»	Москва	73910,6	-3,1	12638,2	1,1	4981,6	-2,2
72	Юниград-банк	Москва	73965,1	-13,8	7325,1	0,8	3529,2	-5,6
73	«Центрофинанс»	Москва	71688,7	18,0	1841,6	8,1	1266,8	2,8
74	Ливия-банк	Москва	71075,5	0,9	8157,2	10,5	15262,0	7,3
75	Милбанк	Москва	70333,6	1,1	8401,1	-3,7	43222,9	10,2
76	Славия-банк	Москва	70292,1	-9,8	9986,9	-13,4	52340,4	-3,2
77	СБА	Санкт-Петербург	67238,4	22,9	7633,6	7,8	5648,2	7,6
78	Евразийский-Монстрабанк	Москва	66405,5	-25,9	13679,6	1,6	5328,8	2,3
79	«Сибирь-Инвест»	Ростов-на-Дону	65982,1	7,2	6971,5	10,5	33296,6	3,9
80	Сотисбанк	Москва	63229,9	-7,4	4058,7	10,0	19599,9	-1,3
81	Валсбанк	Москва	61725,2	3,9	4952,8	2,0	26249,2	-2,3
82	Самаринский банк	Санкт-Петербург	61522,0	-0,7	3561,7	-2,8	30900,0	-0,7
83	Эн-Эс-Би-Си Банк (РР)	Москва	60987,3	-40,2	9048,8	2,7	0,5	-2,6
84	«Славия»	Москва	60826,2	-5,7	7169,5	2,1	14034,3	4,2
85	Пересетбанк	Самара	56098,6	2,7	4318,9	-0,8	14343,6	-0,3
86	«Империал»	Москва	56017,8	-6,3	6572,5	2,1	10196,0	16,4
87	МСП	Санкт-Петербург	54345,0	1,0	5278,3	0,1	7432,2	-1,9
88	«Авалон-инвестиционный банк»	Москва	54194,0	-0,7	4765,4	-0,5	14149,9	12,9
89	«Авалон-инвестиционный банк»	Москва	51018,2	-2,1	5306,9	-4,5	22973,3	0,9
90	Сургутинский банк	Сургут	50536,6	8,4	6897,5	10,6	1924,8	9,1
91	«Кредит Агрисол»	Санкт-Петербург	49713,3	-3,3	6090,2	1,5	5,0	-9,7
92	Московский банк	Москва	47530,2	2,2	2911,2	-12,6	38209,8	7,4
93	Юрковский банк	Шарья	47366,3	17,3	9396,2	-17,1	945,3	-18,7
94	МОБ	Москва	46507,3	6,5	7865,0	5,9	19601,5	0,2
95	Милбанк	Камени-Уральский	46080,1	-6,0	6998,3	1,8	7440,4	0,2
96	Тойота-банк	Москва	44023,0	9,0	4762,4	26,3	0,0	—
97	«Национальный стандарт»	Москва	43885,2	-10,7	5541,0	1,8	3726,7	1,3
98	«Интеркоммерц»	Москва	43876,8	-4,1	3711,0	13,9	13844,4	-5,4
99	«Кубань Кредит»	Краснодар	43662,5	2,0	5199,4	1,6	25033,1	2,9
100	«Экспресс-Волга»	Саратов	42662,2	1,4	2877,9	3,1	33548,9	4,4
101	«Лавинский»	Санкт-Петербург	42159,6	-0,4	3523,9	-0,3	17285,5	5,0
102	НС-банк	Москва	40100,0	-10,1	3273,0	4,3	9489,3	3,9
103	Максимальный банк	Москва	38962,8	7,0	3468,8	2,4	14070,4	7,3
104	«Российский кредит»	Москва	38929,6	19,6	8336,6	-2,5	3202,6	78,0
105	«Народный кредит»	Москва	38529,9	-1,0	3377,2	5,1	15076,0	11,8
106	Промсвязьбанк	Владивосток	38177,4	4,1	3028,8	1,1	21918,4	6,0
107	Экспобанк	Москва	34399,8	8,2	5401,6	6,1	11662,1	59,4
108	Фора-банк	Москва	34399,9	8,5	2847,4	1,2	14841,0	

# банк практика

## Банки России\* (окончание, начало на стр. 18)

Таблица подготовлена «Интерфакс-ЦФА» специально для „Ъ“

№ Банк	Город	Активы (млн руб.)	Темпы прироста активов (%)	Собственный капитал (млн руб.)	Прирост капитала (%)	Средства физ. лиц (млн руб.)	Изм. (%)	№ Банк	Город	Активы (млн руб.)	Темпы прироста активов (%)	Собственный капитал (млн руб.)	Прирост капитала (%)	Средства физ. лиц (млн руб.)	Изм. (%)		
130	Дальневосточный банк	Владивосток	2162,0	-21,7	3955,0	5,4	10082,3	-6,5	250	Русгосбанк	Волгоград	10266,0	-21,7	1010,9	2,8	6094,8	10,2
131	Газбанк	Самара	27048,9	-1,7	2404,0	1,0	12353,5	-0,9	251	Наблюдательский банк	Москва	10250,3	1,2	2643,3	1,2	863,3	-15,0
132	Делии Манн Банк	Москва	27034,3	-3,8	8244,2	-1,9	9717,7	-12,7	252	Байкалбанк	Улан-Удэ	10209,7	2,7	874,3	3,5	4646,6	-7,1
133	«Агропромкредит»	Лыткарино	26972,7	10,5	2331,5	-0,3	11492,9	5,5	253	«Национальный коллекционный»	Москва	10159,9	7,1	1670,2	6,5	3588,0	5,3
134	Липецкий банк	Липецк	26922,9	6,5	2292,0	1,3	13142,4	-0,3	254	МФБ	Москва	10103,7	4,8	1880,4	3,6	327,8	-6,0
135	Роснефтебанк	Москва	26908,7	14,5	2416,6	-6,2	14586,6	4,0	255	Bank Kapital (Эконт)	Москва	10093,5	-22,2	1690,7	1,3	522,7	-2,4
136	АвтоАЗбанк	Тольятти	26380,4	0,0	2975,5	0,7	16606,0	0,9	256	Соденбанк	Уфа	10055,5	-0,3	1142,1	1,0	622,1	1,4
137	СГБ	Вологда	2621,9	-9,8	2653,4	-9,0	14842,2	-4,4	257	Россиабанк	Москва	10055,5	-7,8	978,2	1,6	1937,6	10,7
138	МЗМ Прайвэт Банк	Москва	25988,5	6,5	2024,7	-2,2	15226,0	-3,9	258	«Европейский»	Калнинград	9979,6	-0,1	1068,4	0,7	3313,3	-5,7
139	Интерпроресбанк	Москва	25552,2	7,0	1974,9	2,5	9031,5	24,7	259	«Евразийский»	Екатеринбург	9933,0	0,6	875,6	1,3	542,5	-4,8
140	«Советский»	Санкт-Петербург	25175,5	17,1	2682,2	-10,4	18000,8	23,1	260	МБР	Москва	9786,9	3,3	1170,2	1,3	1433,3	7,3
141	«ФГТ-Кредит»	Москва	25151,0	14,6	1501,7	3,7	9549,6	17,3	261	Уралсиббанк	Челябинск	9681,3	-16,4	730,2	-4,4	3622,1	-0,4
142	МФК Банк	Москва	25134,7	0,7	2005,9	-4,2	10713,3	10,6	262	Мир Бизнес Банк	Москва	9598,0	-52,7	218,3	3,5	0,0	-
143	БНФ	Москва	25085,2	2,9	2429,7	0,8	11818,8	8,6	263	ПромСбербанк	Псковск	9590,4	-7,1	1255,1	2,1	5182,6	1,7
144	«Лавина»	Набережные Челны	24994,4	7,0	3462,9	0,8	5227,2	-1,2	264	Пром-Внешторгбанк	Рязань	9575,3	-8,5	978,3	3,3	5865,5	0,8
145	Кредит Урал Банк	Минеральные Воды	24579,6	14,5	4519,8	3,0	13546,6	5,6	265	Ярбанк	Москва	9502,5	-14,8	1698,2	0,5	2972,1	-2,2
146	«Финанс-Кредит»	Альметьевск	23988,9	7,1	3263,3	5,9	13049,9	3,5	266	«Номос-Банк Сибирь»	Новосибирск	9501,9	-4,2	1880,9	-4,8	3191,1	3,1
147	«Образование»	Москва	23495,4	-2,5	2124,2	0,0	8945,7	14,5	267	Русский земельный банк	Москва	9445,7	20,9	1328,3	1,3	4427,6	29,9
148	Русстройбанк	Москва	23335,0	-0,1	2514,0	1,3	12727,1	9,5	268	«Анкор-Бур»	Оренбург	9431,5	31,1	1905,6	1,1	4303,3	4,3
149	Магистральномобиль	Москва	22972,4	15,2	1850,7	0,5	10631,1	46,4	269	Госбанк	Москва	9376,9	0,0	851,5	6,3	3290,0	-5,6
150	Руссизбанк	Москва	22933,3	0,0	2468,0	33,6	8514,0	32,3	270	Россиабанк	Москва	9367,5	0,0	1562,9	-0,6	13,1	2,2
151	«Спрингкредит»	Москва	22878,6	-6,3	2109,9	0,4	12580,5	-11,0	271	Темпбанк	Москва	9289,4	10,0	971,2	36,4	3414,6	11,1
152	Бурстбанк	Ижевск	22847,2	-6,6	1847,4	0,5	12943,1	14,3	272	«Нефинанс»	Москва	9086,9	-5,7	902,0	-0,2	3504,8	4,9
153	МБМ-банк	Москва	22843,0	2,2	2881,1	1,1	0,0	-	273	СЗБ-Банк	Санкт-Петербург	9051,6	-7,8	2722,9	0,2	2,4	-39,6
154	«Солнцедарность»	Самара	22569,4	2,3	2504,7	6,1	8689,9	5,0	274	Башкомснаббанк	Уфа	9031,7	7,9	680,0	4,2	4355,0	6,3
155	ПРБ	Москва	22286,1	3,9	2811,6	-0,1	10453,7	11,9	275	«Экспресс-Тута»	Тута	8996,5	1,2	1034,4	2,4	5644,9	-1,4
156	«Региональный кредит»	Кострома	21834,9	-2,8	2420,3	5,9	6437,8	4,2	276	«Кремльбанк»	Москва	8899,6	6,9	754,2	5,5	6092,6	10,8
157	«Приморье»	Владивосток	21645,4	-9,8	2540,2	7,2	12545,6	8,8	277	Вита-Банк	Москва	8859,8	-7,8	548,8	14,5	2387,1	5,1
158	«Натиско»	Москва	21452,5	-15,0	2624,9	1,4	0,0	-	278	«Унифин»	Москва	8832,0	-9,0	1240,1	3,8	2631,1	5,3
159	«Аверс»	Казань	21953,3	-7,7	8948,4	2,0	6609,4	3,0	279	«Монолит»	Москва	8792,0	10,4	702,6	5,1	2748,4	61,5
160	Уральский финансовый дом	Пермь	20963,3	-0,9	2027,3	5,1	12645,5	7,5	280	«Турар»	Москва	8651,4	7,9	812,2	7,7	6721,1	5,7
161	«ПТБ-Ипотека»	Москва	20699,0	-4,5	4303,2	2,0	1,0	-1,2	281	«Уральский капитал»	Уфа	8622,6	2,9	742,4	-5,2	2495,3	2,1
162	Сумитомо Мидзуи Рус Банк	Москва	20239,6	-5,5	9704,3	2,7	0,0	-	282	«Гарант-Инвест»	Москва	8506,0	4,4	657,7	5,7	4396,3	8,1
163	«БТА-Казань»	Казань	20162,1	-2,9	2350,4	0,9	11840,0	-0,4	283	Триколорский ВТБ	Омск-Салаирск	8505,8	9,0	771,2	1,7	4547,7	20,3
164	«ЕвроСтарт»	Москва	20140,1	9,0	1666,6	8,2	6993,1	-2,4	284	Данск-Банк	Санкт-Петербург	8500,9	9,9	1545,5	2,0	1,2	-49,8
165	«Фин-Банк»	Тольятти	20003,7	0,9	2388,9	0,8	14534,0	2,0	285	«Финстрой»	Москва	8481,1	74,3	2853,3	1,4	517	7,1
166	Финпробанк	Москва	19672,10	10,0	3232,1	1,5	6888,0	14,4	286	«Солнцедарность»	Москва	8447,7	14,1	663,2	1,4	1864,8	9,2
167	Аль-Банк	Москва	19660,0	-5,0	1922,6	6,1	6298,1	3,1	287	Волга-Камский банк	Самара	8408,0	-1,5	584,6	-0,9	4783,0	5,9
168	Москоммерцбанк	Москва	19096,6	-0,9	1886,5	1,4	6273,6	1,3	288	КФ-Банк	Саранск	8386,6	3,2	842,4	6,9	6208,8	1,8
169	«Спирит»	Казань	19052,8	-5,0	2018,8	2,2	6653,1	0,5	289	ЕПФ	Москва	8370,3	-1,9	428,2	1,0	2957,2	9,3
170	Фондэкс Банк Рус	Москва	18845,8	10,2	7466,0	78,3	0,0	-	290	ОПМ-Банк	Москва	8285,5	1,0	688,0	3,9	5051,6	12,2
171	«Онис Моском»	Москва	18839,7	3,9	997,6	4,6	12856,2	2,3	291	«Новосибирск»	Гуляево	8288,1	33,5	108,0	-0,1	1952,8	3,9
172	ББР-Банк	Москва	18701,1	-3,7	1853,8	-1,7	9402,1	-9,2	292	«Кредит-Москва»	Москва	8149,4	-15,0	681,9	3,8	3276,6	0,5
173	«Казанский»	Казань	18535,6	3,5	2398,0	1,0	9970,1	5,1	293	Солд-Банк	Петропавловск-Кам.	8118,4	6,4	1233,4	0,4	3282,3	6,1
174	Регнубанк	Хабаровск	18493,3	-4,9	3765,9	3,9	8970,4	-0,3	294	Артбанк	Москва	8088,8	19,3	138,2	0,5	390,5	11,9
175	«БТА-Инвест»	Новосибирск	18443,8	7,5	2460,5	-0,1	1379,6	-9,6	295	«Славия»	Москва	8081,1	-3,4	689,0	1,6	1614,8	17,5
176	«Славия»	Москва	18336,0	1,7	1485,4	13,8	3146,8	6,8	296	НМО-Банк	Оренбург	8079,8	1,5	838,4	1,1	4936,0	2,1
177	«Югра»	Ненец	18255,6	95,4	1603,6	50,7	3653,1	70,3	297	Белоросбанк	Белгород	8058,3	-5,2	576,0	7,4	3537,6	0,1
178	Итэкс Банк	Казань	18094,7	9,0	2247,8	-1,1	8699,7	7,6	298	ФИМ-Банк	Москва	8022,2	26,0	1341,8	-0,6	3321,1	29,1
179	«Ленин»	Москва	17839,7	6,2	1762,9	0,0	8094,7	10,6	299	Россиабанк	Москва	7910,2	-1,3	986,0	-4,4	3529,7	7,7
180	ВТБ	Москва	17326,2	22,6	1297,0	16,3	5975,6	9,9	300	«Бирюль»	Москва	7838,9	-3,2	147,4	4,7	3343,1	16,5
181	Снедбанк	Москва	17243,9	-13,5	2269,7	-0,2	6,1	-86,2	301	Дин-Банк	Москва	7818,6	9,3	893,0	0,5	2966,7	26,5
182	«Знамяды»	Москва	16946,4	13,4	2203,3	80,4	12611,1	11,4	302	«Обладинский капитал»	Санкт-Петербург	7759,6	32,4	318,9	5,1	80,2	-3,1
183	«Империалбанк»	Уфа	16842,2	-2,8	1227,9	1,4	10633,5	1,6	303	Жофинбанк	Москва	7719,9	0,5	1642,7	-2,3	3098,4	8,8
184	Мордовия-Банк Рус	Москва	16708,4	2,8	5344,5	0,8	0,0	-	304	НОВОСИБИРСКИЙ МБ	Новосибирск	7677,2	-3,7	1201,8	1,9	4054,7	-2,8
185	Алтайэргибанк	Якутск	16644,8	-0,4	1835,9	24,7	10039,9	1,1	305	«АИС/СМБ/СМБ Банк»	Москва	7521,3	1,8	1998,3	-4,0	173,3	2,5
186	ВТБ-Банк	Курск	16384,0	3,7	2449,2	2,8	9719,9	3,9	306	«Башинвест»	Уфа	7401,3	-7,1	74,3	-39,5	376,1	9,6
187	Маст-Банк	Москва	16228,4	4,4	1678,7	3,1	8148,8	21,8	307	«Финансстройбанк»	Новокузнецк	7400,6	0,8	1220,7	3,2	4073,8	6,7
188	«Региональный»	Краснодар	16073,4	3,2	964,7	-0,7	11567,3	6,5	308	«Финансовый стандарт»	Москва	7382,6	6,8	744,1	0,2	2782,4	2,3
189	Алтайкапитал-банк	Самара	15975,8	6,6	1638,7	-2,5	10300,0	21,8	309	«Фонс-Кредит»	Самара	7268,8	-9,1	1001,6	1,6	4083,3	0,5
190	Уральский банк	Екатеринбург	15862,5	1,8	1688,8	0,1	10394,0	2,8	310	«Ренессанс»	Москва	7240,0	0,5	-346,7	-	4194,9	5,1
191	Газпромбанк	Калуга	15834,9	2,3	1635,2	5,4	12148,5	7,7	311	«Рускоммерцбанк»	Москва	7115,1	-3,5	4393,7	1,6	7,4	-0,3
192	Златис-Банк	Новый Новгород	15718,0	5,0	2400,1	-2,0	10505,2	6,5	312	«Агроарко»	Москва	7142,1	9,1	1036,0	1,9	3015,3	12,7
193	«Александровский»	Санкт-Петербург	15695,8	5,8	1406,6	0,6	5216,3	-3,7	313	АФ-Банк	Уфа	7045,5	-5,3	1244,1	20,3	4030,2	-2,1
194	«Фининвест»	Москва	15596,6	10,0	1556,2	1,0	10281,1	3,1	314	«БТА-Москва»	Москва	7027,8	-5,5	1181,1	-5,4	1011,2	4,2
195	ПСБ	Санкт-Петербург	15462,0	-15,6	1911,5	15,3	3860,5	-3,4	315	«АИЖ-Банк»	Москва	6999,1	43,2	340,3	5,7	3086,9	45,2
196	«Фортис»	Оренбург	15403,6	5,9	2441,2	0,9	3187,4	-2,8	316	Ипайф-Банк	Москва	6968,0	10,0	1757,4	-5,0	1284,8	-17,9
197	«Балтика»	Санкт-Петербург	15193,9	8,4	1416,9	0,2	5975,5	8,8	317	Витбанк-банк	Москва	6909,0	-4,3	787,6	1,3	3680,7	0,7
198	«Девкара»	Москва	15124,0	-7,7	2124,2	1,6	1816,3	-19,5	318	Икомбанк	Ижевск	6831,7	-2,0	694,6			

# банк тенденции

## Торговля на вынос

### экспертиза

(Окончание. Начало на стр. 17)

— В чем заключается основная проблема рынка информационной безопасности в России?

— В отсутствие масштабной разрывной работы на уровне владельцев бизнеса. Если потери не выражены в конкретных цифрах, задача по защите информации переходит с бизнес-уровня на уровень директоров информационной безопасности, у которых совершенно иные задачи (топальность контроля, удобство пользования, возможность осуществления слежки и прочие показатели, которые не относятся к бизнес-задачам).

— Ваши аналитики по этой теме опросили руководителей более 30 отечественных банков. К каким выводам они пришли?

— Результаты опроса показали: когда сотрудник увольняется и уносит с собой базу данных или ее часть, то вероятны три сценария дальнейшего развития событий. 20% данных используется не будет, 10% данных будет использовано для кросс-продаж (схожее, но не аналогичное направление), 70% данных будет использовано конкурентом для продажи аналогичных услуг. Наиболее ценной является информация по VIP-клиентам. Украденные данные с большой долей вероятности будут качественно использованы конкурентами.

Страшно даже представить масштаб возможного ущерба в крупных финансовых учреждениях с огромными клиентскими базами, если утечка 1000 записей кредитных карт оценивается аналитиками в среднем в 20 млн руб.! И это только прямые финансовые потери от ухода клиентов, не говоря уже о репутационных потерях, затратах на выплату компенсаций

и устранение ущерба и упущенной выгоде. Анализ различных инцидентов утечки данных показал, что ущерб от единичного случая утраты существенного объема критичной информации может составлять десятки и даже сотни миллионов рублей. В то же время стоимость внедрения и обслуживания системы защиты корпоративной информации и данных от внутренних угроз соизмерима с размером только прямых потерь от одного среднего инцидента. Следовательно, использование таких систем имеет ощутимый экономический эффект и поможет банкам серьезно сэкономить на ликвидации последствий инцидента.

— Какой ущерб, по вашим оценкам, наносит подобная «миграция» клиентских баз банкам?

— В розничных банках это процентов 30 ушедших клиентов, в корпоративном сегменте многое зависит от уровня текучести ключевых кадров, то есть менеджеров по работе с клиентами. На самом деле, каждый банк может для себя рассчитать потенциальный ущерб.

— Какие факторы способствуют «миграции» данных?

— Во-первых, увольнение сотрудников. Поэтому в розничных банках стоит обратить особое внимание на call-центр,



Уникальный дореволюционный банковский сейф отделения «Связь-Банка» в Санкт-Петербурге способен до сих пор сохранять любые ценности своих клиентов. Но для сохранения клиентских баз данных брони и записей в мировом банковском бизнесе уже недостаточно

ФОТО ДЕНИСА ВЫШИНСКОГО

где происходит практически 100-процентная ротация кадров за год. Второй фактор — это большое количество фронтальных сотрудников, в особенности в банках, специализирующихся на потребительских кредитах, или в организациях с разветвленной филиальной сетью. В таком случае сложнее осуществлять контроль над сотрудниками, поэтому торговля базами носит тотальный характер. По нашим наблюдениям, в таких банках

наблюдается ежегодная утечка от 20% до 50% клиентских баз.

Вообще, ментальность в отечественной корпоративной среде поражает: сотрудники российских компаний, работающие с клиентами, считают, что клиентская база является их личной собственностью, а не собственностью компании. И на этом основании клиентские менеджеры считают, что могут «своих» клиентов забирать из компании и уводить к конкуренту. Парадокс в том, что большинство владельцев бизнеса мирится с такой ситуацией.

— Каким образом можно противодействовать «миграции» клиентских баз из одного банка в другой?

— Даже те немногие банки, которые при приеме сотрудника включают соответствующий пункт в договор, в подавляющем большинстве случаев не осуществляют преследование по закону сотрудников, уличенных в воровстве конфиденциальной информации.

Существуют следующие меры противодействия данной

угрозе: во-первых, расставание с клиентским менеджером должно быть дружественным. С таким сотрудником еще до увольнения надо договориться за определенные отступные от того, что он оставляет компании клиентов в течение какого-то определенного срока. За этот срок новый менеджер войдет в доверие к этим клиентам, и увести их из компании будет сложнее. Во-вторых, это технические меры контроля, такие, как системы защиты данных от утечки, например InfoWatch Traffic Monitor Enterprise.

На основании данных, собранных программой, можно сделать несколько выводов о потенциальной угрозе. Например, значительно возросли объемы скачивания конкретными сотрудниками клиентских данных, массовый обзвон старых клиентов, с которыми до этого менеджер контактировал не чаще чем раз в месяц и т. д. Подобные действия служат веским поводом для серьезного разговора с сотрудником и принятия соответствующих контрмер. Однако такой подход более эффективен применительно к банкам, работающим с корпоративными клиентами. Что касается розничных банков, здесь прежде всего важен принцип неотвратимости наказания.

Все мы при приеме на работу подписываем трудовой договор, в котором порой много сказано о необходимости соблюдения коммерческой тайны, неразглашении конфиденциальной информации и т. д. При этом подавляющее большинство сотрудников ежедневно разглашает коммерческую тайну в частных разговорах с коллегами, в беседах с родственниками и друзьями. Надо понимать, что если никаких последствий не наступит, то и к договору относятся несерьезно.

С другой стороны, действительность такова, что издержки на юридическое преследование сотрудника иногда могут превышать ущерб, который сотрудник нанес компании кражей клиентских данных. В этом случае преследование теряет смысл.

Поэтому в розничных банках важен четкий контроль информации, для выявления инцидентов на ранней стадии и проведения профилактических бесед с попавшими под подозрение сотрудниками.

Что касается изменения ментальности в сторону более ответственного отношения к конфиденциальной корпоративной информации, то думаю, что нас это ожидает очень скоро. Ведь даже на Западе, который более дисциплинирован в этом отношении, согласно исследованиям аналитиков, половина сотрудников, оставших или потерявших свои рабочие места, продолжают хранить ценную конфиденциальную информацию со своего прошлого места работы, а 40% из них планируют поль-

зоваться этой информацией на своем будущем рабочем месте. По нашим наблюдениям, в России этот показатель значительно выше.

В розничных банках необходимо предотвращать возможность скачивания больших объемов конфиденциальной информации путем ограничения прав доступа к чувствительным данным, а также следовать принципу неотвратимости наказания: за торговлю клиентской базой должно быть предусмотрено немедленное увольнение сотрудника, которое должно осуществляться публично. Так, в одном российском банке за первый квартал уволили 90 сотрудников, которые сливали конфиденциальную информацию, из них 4, как выяснилось, работали на конкурирующие компании. В результате в следующем квартале кандидатов на увольнение набралось лишь 15.

Для финансовых организаций, обслуживающих корпоративных клиентов, самым эффективным способом будет раннее обнаружение желания менеджера по работе с клиентами сменить работодателя пу-

тем выявления повышенной активности с конфиденциальными данными с помощью систем мониторинга информации. Сейчас мы расширяем функционал нашей системы InfoWatch Traffic Monitor Enterprise для того, чтобы новые возможности системы позволяли осуществлять мониторинг активности сотрудников и состояния систем для раннего обнаружения потенциальных угроз утечки информации, как то подготовка к створу, саботажу, краже информации. Это новое слово в информационной безопасности, вполне в духе современных трендов больших данных, которые позволяют делать выводы на основе анализа множества различных, на первый взгляд не связанных между собой событий.

— Как с кражей данных борются на Западе?

— Я бы не сказала, что западные компании широко применяют какие-то средства защиты информации, которых не используют российские. В области информационной безопасности мы не отстаем от мирового рынка и вполне находимся в тренде.

На Западе большинство банковских продуктов привязано к какой-либо покупке, например автомобилю, недвижимости. Соответственно, приобретение конкретного автомобиля или квартиры привязано к определенной услуге конкретного банка — у вас просто не будет выбора, если вам нужна именно данная машина или жилье. Весь рынок четко поделен, финансовые организации объединены в альянсы, все банковские продукты запатентованы. Сделано все для сведения любых рисков к минимуму. Но даже при этих условиях риски потери конфиденциальной информации высоки.

Беседовал Сергей Артемов

### МЯГКОЕ УВОЛЬНЕНИЕ

По мнению Гульнары Романовой, начальника управления по работе с персоналом ЗАО «Коммерческий банк „Росенергобанк“», сохранить лояльность увольняемого работника к банку можно и нужно.

Увольнение по инициативе работодателя несет в себе большие риски для организации, допустим, разглашение финансовой информации, создание стрессовой ситуации в коллективе, когда негатив транслируется на коллег, появление озлобленных отзывов о банке на сайтах и т. д. Поэтому первое, что нужно сделать, — донести информацию до сотрудника так, чтобы он понял причину принятия такого решения и по возможности принял ее. Помимо обязательных выплат в таких случаях, согласно ТК РФ, увольняемому работнику работодатель может помочь в поисках новой работы.

Мягкое увольнение, или так называемый аутолейсмент, становится все популярнее среди отечественных работодателей, так как решает сразу несколько задач: снижает уровень напряженности у сотрудника, позволяет сохранить лояльность и показать человеческое лицо работодателя.

## КРЕДИТОВАНИЕ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

### Преимущества:

- разнообразие кредитных продуктов, учитывающих особенности Вашего бизнеса;
- индивидуальные графики предоставления и погашения кредитов;
- оперативность принятия решения;
- привлекательные процентные ставки



АКБ «Инвесторбанк» (ОАО). Генеральная лицензия ЦБ РФ N2763. Реклама.

**ИНВЕТОРБАНК**

8 800 200 45 45  
www.ITB.ru

## Интенсивная терапия

### индекс

(Окончание. Начало на стр. 17)

#### Персональная кабинка

Все больше банков за границей смеяют центр своей активности из офлайна в онлайн. Так, австралийский Ubank и испанский Bankinter одними из первых завели на своих сайтах встроенную технологию Skype для звонков операторам, в новозеландском банке Kiwi есть всегда онлайн-менеджер. Идею развил турецкий Zigaat Bank, разместив в своих офисах специально оборудованные круглосуточные кабинки для видеозвонков консультантам с входом в них по банковской карте.

На Западе лидерство банков подтверждается и их популярностью на медийных платформах — так, Barclays может похвастаться 183 тыс. подписчиков в Facebook и 20 тыс. — в Twitter. Даже такие консервативные аристократические бренды, как британский private-банк Coutts или старейший швейцарский Wegelin & Co., считают, что их имиджу не повредит использование платформ соцмедиа.

Так, в пример можно привести новозеландский банк ABS, доступный через самые разные социальные платформы: Twitter, Facebook, Virtual Branch, блоги. В Facebook банк молниеносно реагирует на любой запрос клиента, а местным предпринимателям дает бесплатные онлайн-консультации по любым управленческим и стратегическим вопросам. ABS первым в мире ввел виртуальный филиал в Facebook, где люди могут получить консультацию по любому вопросу, не выходя из дома, в условиях такой же конфиденциальности, как в банке, в рабочее время.

Morgan Stanley Smith Barney в США «командировал» на работу с клиентами в социальных сетях 600 своих консультантов, у которых набралось к сегодняшнему дню около 17 тыс. подписчиков в Twitter. Также он разрабатывал в интернете «Женский форум финансовых советников».

Societe Generale выкладывает в Twitter результаты своих исследований, у мирового Citibank в сети есть свой блог. В Twitter преуспевает и испанский банк Wells Fargo.

Американский банк USAA добился успеха во многом благодаря изначально узкой и специфической целевой аудитории — военным и их семьям. Он одним из первых начал использовать интернет как канал коммуникации, обнаружив на сайте свое решение не брать комиссию за операции по дебетовым картам (конкурент, Bank of America, брал за это 5%). Сейчас у USAA более 46,5 тыс. фолловеров в Twitter и более 530 тыс. «друзей» в Facebook.

Нынешние онлайн-технологии позволяют банкам предоставлять клиентам новые инструменты. Так, технология ScoreBoard от испанского USBank помогает владельцам малого и среднего бизнеса сравнивать расходы по кредитам с актуальными тенденциями в отрасли, а также сопоставлять свою историю с кредитными историями других компаний.

Проект OPENForum от American Express — другой интернет-ресурс для малого бизнеса, в котором можно найти оригинальный контент на тему инноваций, управления и маркетинга от экспертов банка. Для клиентов OPENForum банк создал соцсеть Connectoindex, в которой владельцы малого бизнеса общаются с другими предпринимателями. При этом на страницах Facebook и Twitter за событиями в OPENForum следит более 200 тыс. пользователей сети. Онлайн-форум «Голос общины», запущенный сервисом пенсионного обслуживания J.P. Morgan, создан для обсуждения способов увеличения пенсионных накоплений клиентов.

Digivizer (Австралия) предложил банкам программное обеспечение, которое позволяет оперативно получать представление о потребностях их клиентской базы. Оно ищет в сетях «цифровой след» клиентов банка, анализирует данные

и находит способы связать банк с клиентом в социальных сетях.

#### Страницы входа

Около 43% россиян уже являются пользователями социальных сетей (по данным TNS WebIndex). У пользователей интернета социальные медиа — ключевая активность, обгоняющая по популярности даже такого традиционного лидера, как почтовые сервисы. — считает Александр Иванов, генеральный директор Digital BBDO. — Россия постоянно находится в топ-3 по количеству часов в месяц, проведенных средним пользователем в социальных медиа. И это более десяти часов в месяц.

Среди 40 крупнейших банков России 26 имеют хотя бы одну страницу в соцсетях, а лидером можно считать страницу «Сбербанк. Банк друзей» в контакте с 1 млн «друзей» и страницу в Facebook со 130 тыс. подписчиков. У 16 российских банков есть страница «В контакте», у 22 — в Twitter.

Лидером в успешном позиционировании в этой сфере можно признать банк «Тинькофф»: благодаря активности и харизме его владельца Олега Тинькова ленту его коротких новостей фолловеры ежедневно не менее 120 тыс. фолловеров.

В России по части встроенности в интернет и соцсети активен и ВТБ 24, имеющий в Facebook 106 тыс. подписчиков, в Twitter — более 33 тыс. и созданный службы по каждому из направлений (страхование, пен-

сионный фонд). Там клиенты получают быструю онлайн-консультацию. Сбербанк отличился тем, что поставил у себя первую интерактивную витрину в России. Разработкой ПО для таких технологий будущего в России занимается компания Vivid. Прогнозируя будущее банковских систем, Альфа-банк в России создал возможность осуществления абсолютно безопасных денежных переводов по QR-коду. Отправитель денежных средств создает QR-код, считывая который путем ввода кода в банкомат, получатель получает деньги. Этот же банк открыл сервис «Витрина RURU» для всех пользователей интернета, где можно с аналогиями терминалов QIWI проводить мгновенно любые платежи и переводы, используя карты (либо отправляя SMS на номер 7878). Непревзойденное нововведение Альфа-банка — технология перевода денег BUMP: достаточно слегка стукнуть друг о друга передаваемый и передающий мобильники, на которых установлено специальное приложение. Информация о «столкновении» через интернет передается в «облачный» сервис, а тот, в свою очередь, определяет, какая пара устройств «столкнулась» и осуществляет перевод денег.

Инна Иванова, с участием BBDO Worldwide и использованием данных Edelman Trust Barometr

**Гарантии и аккредитивы для юридических лиц в ОАО «ОТП Банк» — с нами легко и выгодно!**

ОАО «ОТП Банк». Реклама.

www.otpbank.ru • (495) 228-80-24

