



Статья подготовлена
рейтинговым центром
Института экономических стратегий
на основе материалов Центра развития

Правильный путь ОДИН — СВОЙ

Однажды, в самый разгар Великой Отечественной войны, Иосиф Виссарионович в ответ на недоуменный вопрос одного из конструкторов, почему вождь вникает в детали создания истребителей, в частности, интересуется калибром основной пушки, сказал: «Некоторые дела необходимо делать ЛИЧНО».

США живут достаточно комфортно, не имея ни одного национального производителя телевизоров; в Японии нет железной руды и каучука, но государство — лидер автомобилестроения. У нас в России тоже не выпускаются многие товары, но все же есть вещи, которые мы должны делать сами, делать ЛИЧНО.

Банковская система, являясь, по сути, главной составляющей деловой инфраструктуры, должна под непосредственным национальным контролем работать

над развитием именно российской, а не какой-либо другой экономики. После кризиса 1998 года изменилась модель развития российской банковской системы. Она стала более кредитно-ориентированной, банки все чаще выступают в качестве посредников между предприятиями реального сектора и населением, а не как преимущественно финансовые учреждения, оперирующие на валютном рынке и рынках государственных и частных долговых обязательств. Новая модель развития позволила российской банковской системе расти опережающими темпами по сравнению с экономикой в целом (см. табл. 1). Активы российских банков достигли почти 35% ВВП, что на 5% ВВП превышает уровень 1997 года. В первые послекризисные годы

рост в основном шел за счет увеличения как рублевой, так и валютной ликвидности. Текущие источники роста качественно изменились. Теперь в его основе лежит увеличение кредитов реальному сектору экономики, выросших с 9–10% ВВП в 1996–1997 годах до почти 15% ВВП в 2001 году.

С другой стороны, сегодня налицо усиление международной конкуренции и турбулентности бизнес-среды:

- Отечественные банки в минимальной степени участвуют в предоставлении долгосрочных финансовых ресурсов, что способствует переключению крупных российских корпораций на западных кредиторов. Кредиты иностранных банков российским компаниям и организациям превысили 12 млрд долл., тогда как кредитный портфель российских банков — около 44 млрд долл., из которых кредиты сроком более года — около 17 млрд долл., что лишь немного превышает вклад иностранцев.

- Отмечается значительное ухудшение ситуации с просроченными кредитами банков, что в перспективе грозит кризисом «плохих долгов». Если за весь прошлый год просроченная задолженность 100 крупнейших банков выросла на 26%, то только в первом полугодии 2002 года прирост составил 54%, а число банков из первой сотни с долей просроченных кредитов выше 2% увеличилось с 11 до 24. У шести из них эта доля превысила 5% кредитного портфеля.

- В качестве основного приоритета на предстоящие три года Банк России обозначил «чистку» банковской системы. Большинство инициатив Центробанка сводится к тому, что финансово несостоятельным банкам и кредитным организациям, которые не способны вести дела должным образом (отчетность, выполнение нормативов ЦБ и т.д.), нет места на рынке. Их проверят дважды: в рамках перехода к системе гарантирования вкладов и при переходе на МСФО. По словам Андрея Козлова, «ближайшие три года будут периодом управления стресса». В той или иной форме капитал «надували» до половины банков. Поэтому банкам необходимо скорректировать свои цифры — это все равно придется сделать в 2004 году при переходе на международные стандарты финансовой отчетности.

Предел роста

Подобно тому, как в целом в российской экономике можно говорить об исчерпании послекризисной модели развития, так и в развитии банковской системы наступает новая фаза, характеризующаяся не только резким снижением темпов роста количественных показателей, но и необходимостью изменения стратегии. Самый главный вопрос заключается в том, какой будет наша банковская система. Сумеют ли ЦБ, прави-

тельство и отечественные банки найти механизм выживания в новых экономических условиях или позволят доминировать иностранным банкам. Есть и другие вопросы: как нарастить капитал российских банков, как снизить стоимость денег и повысить временной коридор инвестиционных ресурсов. Сегодня можно поддерживать рост банковской системы только в том случае, если ключевые игроки — руководство крупнейших банков — найдут механизмы создания и развития конкурентных преимуществ.

В новых условиях макроэкономическая нагрузка на российскую банковскую систему значительно возрастает, темпы роста производства и инвестиций все больше зависят от притока банковских кредитов. С другой стороны, системные риски, связанные с кэп-тивным характером многих ведущих российских бан-

Таблица 1.

Основные показатели российской банковской системы (в % ВВП)						
на конец года, %	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Кредиты нефинансовому сектору	8,8	10,1	13,8	11,5	12,0	15,1
Ликвидные активы	5,0	4,1	6,2	7,4	8,3	7,9
Вложения в госбумаги	6,0	6,5	6,6	4,5	4,3	3,7
Прочие ценные бумаги	1,4	1,9	2,5	1,9	1,9	2,0
Общий рост банковских активов	28,4	30,3	38,2	33,3	32,4	34,9

Источник: Банк России, расчеты Центра развития.

ков, слабой институциональной защитой прав кредиторов и вкладчиков, дефицитом управленческих кадров, препятствуют тому, чтобы российские банки эффективно ответили на новые вызовы.

Основные барьеры на пути развития российских банков в настоящее время являются не количественными, а структурными и поведенческими. Внутреннее обновление поведения банков и корпораций-заемщиков, развитие конкурентной среды становятся ключевыми факторами перехода к устойчиво высоким темпам экономического роста и повышения национальной конкурентоспособности. Российской банковской системе, как и всей российской экономике, угрожает не новый обвал курса или долговой кризис бюджета, а внутренняя неспособность дорастить до новой возрастной и весовой категории, что неминуемо приведет к ослаблению позиций по отношению к ближайшим конкурентам, независимо от того, как скоро Россия вступит в ВТО.

Крупнейшие российские банки демонстрируют две основные стратегии поведения: преимущественное наращивание кредитного портфеля и ориентация на валютные операции и обслуживание корпоративного сектора. В частности, большинство дочерних банков крупнейших сырьевых корпораций выбирают «обслуживающую» стратегию. Схожее поведение характерно

и для банков, принадлежащих нерезидентам. В совокупности эти группы контролируют не менее 20% активов банковской системы, а их доля в общем объеме кредитов не превышает 13%. При увеличении банками доли кредитов в своих активах общий уровень кредитования реального сектора даже при существующей ресурсной базе мог бы увеличиться на 2–2,5% ВВП. Еще одним резервом являются средние банки, многие из которых выполняют фактически функции расчетных центров или финансовых компаний. В совокупности же, при изменении стратегии поведения российских банков в пользу большей ориентации на кредиты, объем кредитов экономике мог бы достичь 18–19% ВВП, что почти на треть превышает существующий уровень. Конечно, относительное сокращение ликвидных активов и повышение кредитной нагрузки увеличивает риски и формально снижает надежность этих банков и банковской системы в целом. Однако решающее слово здесь — за качеством кредитного портфеля и управления проектами. Качество кредитного портфеля российских банков во многом определяется не соответствием формальным нормативным требованиям, а характером взаимоотношений банков с корпорациями внутри финансово-промышленных групп, к которым принадлежат и те, и другие. При этом банки редко играют в этих группах ведущую роль. Используя терминологию классиков, можно сказать, что подобное «сращивание» финансового и промышленного капитала придает значительной части кредитов «связанный», закрытый характер. Вес внутригрупповых кредитов оценивается примерно в 40–45% всего кредитного портфеля российских банков.

Эволюция отечественной банковской системы будет происходить в двух основных направлениях: либо крупнейшие банки за счет концентрации усилят свои позиции и будут постепенно выдавливать мелких конкурентов, либо небольшие банки, улучшив качество работы со средним и мелким бизнесом, смогут выдержать конкуренцию с системообразующими «коллегами», которые, в свою очередь, станут более открытыми и конкурентоспособными. В пользу первого варианта говорят участвовавшие в конце 2001 — начале 2002 года слияния и поглощения, затрагивающие банки первой российской «сотни», а также заявления ряда крупнейших банков о стремлении сокращать долю операций со своими основными клиентами-собственниками. С другой стороны, структурный анализ банковской системы показывает, что «локомотивами» кредитования являются уже не госбанки (Сбербанк и ВТБ), а банки, входящие в пятьдесят лучших. В то же

время средние банки обладают меньшим удельным весом кредитов в активах, а многие из них либо работают в экономически не самых сильных регионах, либо обслуживают небольшое число предприятий, фактически осуществляя только расчеты, либо вообще созданы для выполнения отдельных, зачастую весьма специфических, функций.

Качественный перелом в развитии российской банковской системы может быть вызван развертыванием пенсионной реформы и активизацией финансовых рынков (фондового и корпоративных облигаций). Уже через 3–4 года российские банки столкнутся с необходимостью конкуренции за длин-

Таблица 2.

Структура основных показателей российской банковской системы						
на конец года, %	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Активы	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Кредиты нефинансовому сектору	31,1	33,5	36,2	34,5	37,0	43,1
Ликвидные активы	17,4	13,6	16,3	22,1	25,6	17,4
Вложения в госбумаги	20,8	21,6	17,2	13,5	13,1	10,7
Прочие ценные бумаги	4,9	6,2	6,6	5,7	5,8	5,7
Пассивы						
Собственные средства	22,4	18,5	12,2	14,3	14,3	16,1
Средства предприятий	18,2	19,0	24,2	28,5	30,0	28,3
Депозиты населения	24,3	22,3	19,9	18,9	19,2	22,2

Источник: Банк России, расчеты Центра развития.

ные финансовые ресурсы не только друг с другом, но и с прочими финансовыми институтами. Это неизбежно приведет к изменению позиций Сбербанка на рынке депозитов населения и придаст новый импульс развитию банковско-финансовых холдингов, совмещающих различные виды бизнеса. Банкам, в основном, придется уповать на собственные силы, благо доходы пока позволяют. Несмотря на снижающиеся процентные ставки и доходность на финансовых рынках, за 2001 год чистый доход банковской системы составил около 70 млрд руб. или 0,75% ВВП. При этом сами банки пытаются увеличить свою капитализацию, во-первых, за счет слияний и поглощений, причем в силу несовершенства нормативной базы это осуществляется не в юридической форме, а в форме объединения бизнеса. Во-вторых, ряд банков, тесно связанных с крупными промышленными группами и компаниями, объявил о намерении привлечь новых акционеров, пусть даже и ценой отказа в перспективе от контрольного пакета.

И размер имеет значение

Стратегии банков существенно различаются в зависимости от их размеров. При этом выполнение банковской системой функции кредитования, оказывающей влияние на производство и экономический

рост, в разное время возглавлялось различными группами банков. В этом плане поворотным пунктом развития российской банковской системы стал системный банковский кризис августа 1998 года.

Отраслевая структура кредитования реального сектора крупнейшими российскими банками может быть отчасти оценена через анализ отраслевой структуры крупных кредитов. При этом полностью проецировать структуру крупных заемщиков на весь кредитный портфель не совсем корректно из-за эффекта масштаба. Предприятия среднего и, особенно, малого бизнеса работают преимущественно во внутреннем секторе и непромышленных производствах, и в силу своих размеров не могут быть крупнейшими заемщиками. С предприятиями среднего бизнеса сотрудничают главным образом частные банки. При этом наблюдается тенденция «сочетать подобное с подобным»: в основном средний бизнес кредитуют банки, по размерам близкие к средним (это — «Автобанк», «БИН-банк», «Гута-банк», «Глобэкс», «Собинбанк»). Кроме того, много подобных кредитов выдают «Межпромбанк» и «Альфа-Банк», относящиеся к первому эшелону, и «Петрокоммерц», находящийся во втором. Это можно трактовать и как реализацию банками стратегии диверсифицированного кредитного супермаркета, и как перевод средств в аффилированные структуры.

В целом по отраслевой структуре кредитования реального сектора ведущие российские банки можно подразделить на три группы: «сырьевиками», «иностранцами» и «государственниками».

«**Сырьевиками**» оправдывают свое название, кредитуют в основном экспортный сектор: нефтедобычу, газовую промышленность, цветную металлургию, нефтехимию. При этом у отдельных банков появляется интерес к импортозамещающим отраслям («Менатеп СПб» — машиностроение) и отраслям внутреннего спроса («Росбанк» — торговля и машиностроение, «НРБ» — транспорт и сельское хозяйство).

«**Иностранцы**» придерживаются сходной с «сырьевиками» стратегии, работая в основном с топливным комплексом. Все как один кредитуют нефтедобычу, много кредитов идет в газовую промышленность. При этом они обслуживают предприятия своих иностранных партнеров в пищевой промышленности и сфере услуг, а также предприятия оборонного комплекса и «Аэрофлот», имеющие валютную экспортную выручку.

«**Государственники**» сконцентрированы преимущественно на кредитовании важных региональных производств (так, «Уралсиб» кредитует «Башэнерго», ГУП «Башспирт» и «Ново-Уфимский НПЗ»; банк «Возрождение» поддерживает ОАО «Москвич»; «Банк Москвы» работает с различными городскими предприятиями и программами). Сюда же относятся «ведомственные» «Транскредитбанк» и «Конверсбанк», сотрудничающие соответственно с транспортными и энергетическими предприятиями. В силу своих размеров в этой группе выделяется «Внешторгбанк», предоставляющий значительные кредиты крупным компаниям ТЭК, а также кредитующий экспортные контракты оборонного комплекса.

	Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации			Kingston University (Great Britain)
Московская школа социальных и экономических наук				
Master of Business Administration (MBA), направление "General Management"				
• Диплом MBA Кингстонского университета (программа аккредитована Профессиональной ассоциацией программ MBA (AMBA) Великобритании) • Российский государственный диплом • Профессора Кингстонского университета, АНХ, МГИМО, МГУ и др. • Очно-заочная форма обучения (на английском языке). • Продолжительность — 2 года, стоимость — \$ 10 000.			Очные занятия с преподавателями Кингстонского университета проводятся в рамках интенсивных учебных блоков один раз в 2 месяца (с пятницы по среду с 10.00 до 20.00). Очные занятия с российскими преподавателями проводятся по понедельникам и средам с 18.30 до 21.30	
Прием заявлений и справки по тел./факсу 434-3600, 433-2546 E-mail — ahxuck@ane.ru WWW.msses.co.ru			Options • Information Management • Managing Financial Resources • Managing Human Resources • Strategic Management • Business and Financial Environment • Operations Management • Marketing Management • Strategic Management 3 Electives out of • International Business • Small Business Management • International Marketing • Management Development Project (Dissertation)	

Наибольший интерес к отраслям импортозамещения и внутреннего спроса проявляют частные банки. Они в значительной мере сконцентрированы на кредитовании машиностроения, пищевой промышленности, транспорта. Конечно, при этом они не забывают про качественных заемщиков-экспортеров, но и здесь кредитуют в основном не ТЭК, а металлургические комбинаты, а «Промстройбанк» очень активно работает с предприятиями ЛДЦБ.

Таким образом, кредитная стратегия большинства крупнейших российских банков во многом определяется их происхождением. Банки предпочитают сотрудничать преимущественно с предприятиями тех же секторов, что и их учредители. Банковские кредиты в экспортно-ориентированных отраслях обеспечиваются в основном крупнейшими банками, в то время как на долю средних банков выпадает кредитование остальных секторов экономики. Для полного представления о стратегии российских банков необходимо учитывать ряд факторов: работа на финансовых рынках, кредиты экономике, работа по расчетам и обслуживанию клиентов, кредиты банкам и нерезидентам (см. рис. 1). На рисунке выделены четыре группы банков, объединенных исходя из близости структуры их балансов.

Первая из них, наиболее многочисленная (19 банков; на рисунке выделена красным овалом), расположена в правой части рисунка. Это группа банков, в основ-

ном ориентированных на сотрудничество с государственными структурами и обслуживание российских предприятий. В дальнейшем, для краткости изложения, эта группа обозначается как *G-группа*, а банки, входящие в нее, — как *обслуживающие*.

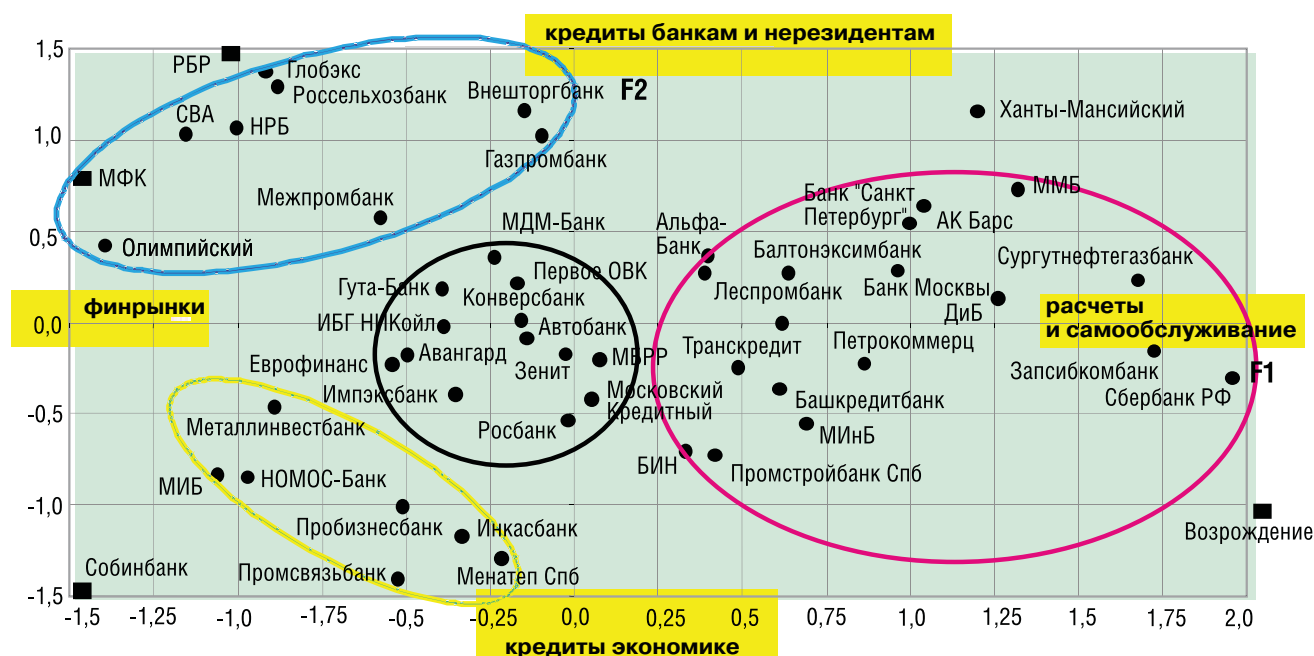
Вторая группа, расположенная в левой верхней части рисунка (синий овал, 10 банков), может быть идентифицирована как объединяющая банки, занимающиеся, в первую очередь, чисто финансовыми операциями. Она обозначается как *F-группа*, а банки, входящие в нее, — как *финансисты*.

Третья группа, расположенная в левой нижней части рисунка (зеленый овал, 8 банков), — это кредитно-ориентированные банки с высоким уровнем обязательств и риска. Она обозначается как *R-группа*, а входящие в нее банки, — как банки *повышенного риска*.

И наконец, последняя по очереди, но отнюдь не по значению, группа банков, расположенная в центре рисунка в черном овале (в нее входят 13 банков). Это те банки, у которых элементы разных составляющих структуры баланса в наибольшей степени — конечно, только относительно других групп банков из этой совокупности — уравновешены между собой и, следовательно, максимально диверсифицированы. В связи с этим данную группу банков можно определить как универсальную или нейтральную. Она обо-

Рисунок 1.

Распределение банков по соотношению составляющих



значается как *N-группа*, а банки, входящие в ее состав, кратко называются *нейтралами*.

Направленность перемещения банков за последние несколько лет привела к существенной концентрации банковской системы России вокруг определенных стратегий поведения. Доли прибыли, впрочем, как и до-

Наибольшие шансы на успех будут иметь те банки, которые и сейчас ищут новые механизмы «охоты» на клиента.

ли убытков, значительно снизились за это время. Во всех группах банков, за исключением «нейтралов», уменьшилась доля просроченных кредитов и увеличилась доля капитала, которым они располагают. В N-группе ситуация, в среднем, прямо противоположная — доля просроченных кредитов у них выросла с 0,55% до 0,65%, но осталась при этом минимальной относительно остальных трех групп банков, а их капитал уменьшился с 19,4% от активов до 15,5%. Тем не менее он составляет величину в два раза большую, чем в G-группе, и примерно равняется капиталу в R-группе. В группе «финансистов» ликвидный капитал составлял к концу периода 40,2% от чистых активов.

Что день грядущий нам готовит

В своем развитии российская банковская система в ближайшее время, возможно, столкнется с новыми макроэкономическими условиями. Неизбежной сокращение темпов роста денежного предложения усиливает нагрузку на банковскую систему, повышает спрос на банковские кредиты, способствует увеличению реальных процентных ставок и, возможно, снижению качества кредитного портфеля. Успех адаптации российских банков к новым условиям зависит не только от обновления самого банковского менеджмента и скорости процессов концентрации капитала, но и от способности Банка России предложить экономике эффективный механизм рефинансирования банковских кредитов и повышения качества банковского надзора, а в среднесрочном плане — от хода пенсионной реформы в целом и развития финансовых рынков. Можно обозначить несколько общих сценариев развития.

Первый сценарий («государственный»): более высокая степень зависимости от государства (замещение части потенциального прироста кредитов операциями с госбумагами), низкий уровень доходов и капитализации. Главные особенности этого сценария — наиболее низкие темпы роста активов и капитала, перераспределение структуры операций в пользу ликвидности и государственных ценных бумаг.

Второй сценарий («олигархический»): более высокий уровень ликвидности, прежде всего валютной, формирование банками собственных валютных резервов, ориентация преимущественно на корпоративную клиентуру. Главные особенности этого сценария — слабый рост объемов кредитования при медленном снижении их доли в активах, устойчивый рост ликвидности в активах, сохранение преобладающей роли корпоративного сектора в пассивах.

Третий сценарий («конкурентный»): более высокий темп прироста кредитования реального сектора и развития рынка ценных бумаг, более высокая норма сбережений. Главные особенности сценария — максимальные темпы роста активов и капитала, устойчивый рост кредитов как в абсолютном выражении, так и по доле в активах, низкая доля ликвидности и иностранных активов.

Четвертый сценарий («нерезидентский»): активное участие нерезидентов в капитализации, увеличение иностранных активов (перекачка ресурсов за границу), более высокая степень валютизации основных операций. Главные особенности сценария — устойчивая капитализация, снижение кредитования, преобладание ликвидных и иностранных активов.

В ситуации такой стратегической неопределенности особое значение приобретает независимая оценка деятельности банков. Подавляющая часть агентств, составляя рейтинги, оценивает объемы активов, собственный капитал, прибыль. Рейтинг же банков, составленный Рейтинговым центром Института экономических стратегий, акцентирует внимание, прежде всего, на стратегическом управлении. Основной акцент приходится на поиск метафакторов — тех составляющих, которые позволят организации добиться наибольших результатов независимо от текущего положения банка и сценария развития всего банковского сектора. Сбербанк, например, может спокойно жить еще 15 лет, не предпринимая особых усилий и, тем не менее, оставаться ведущим российским банком в сфере розничных банковских услуг. Однако при этом явно ухудшится его относительное преимущество перед другими банками и, может быть, через 25 лет Сбербанк уже не будет занимать ведущих позиций в этой сфере. Способность сохранить и развивать конкурентные преимущества как раз и является фокусом рейтинга стратегичности.

Взвешенный средний коэффициент отклонения отражает расхождение между позициями того или иного банка в нашем рейтинге и рейтингах таких журналов, как «Эксперт», «Профиль» и «Компания», представленных на сентябрь-октябрь 2002 года.

По величине отклонения образовались три группы банков. У первой группы величина отклонения меньше |3| – отклонение в данном случае незначительное и может быть результатом статистической ошибки или информационного шума.

У второй группы величина отклонения составляет |3,1-10|. Это незначительное, но уже достаточно весомое отклонение. Оно может быть вызвано структурными факторами, например, отраслевой направленностью банка, но уже показывает на явно присутствующую разницу между стратегичностью банка и его ресурсами.

У третьей группы величина отклонения больше |10|, что свидетельствует о значительном разрыве в ресурсах и стратегичности. Например, «ИМПЭКС-Банк», который занимает в нашем рейтинге 18 место, имеет коэффициент отклонения равный 21,7. Это свидетельствует о разрыве объема ресурсов банка, находящихся в его распоряжении, и шагов, направленных на развитие организации. Продуманная инновационная политика (система денежных переводов по всей стране, самая разветвленная после Сбербанка сеть филиалов, вывод на российский рынок безымянных карточек Visa Electron и Maestro) и увеличение числа людей, пользующихся банковскими услугами, позволит «ИМПЭКСБанку» значительно расширить свою клиентскую базу и привести в соответствие свою стратегичность и объем ресурсов.

В любом случае, высокий взвешенный средний коэффициент отклонения требует особого внимательного анализа ситуации в банке и его позиционирования в бизнес-сообществе.

Наибольшие шансы на успех будут иметь те банки, которые и сейчас ищут новые механизмы «охоты» на клиента. Раньше тот, кто побеждал в тяжелой скрытой борьбе, мог рассчитывать на финансовые потоки клиента, но при этом чаще всего терял контрагента в лице банка-конкурента, проигравшего эту «битву». Сегодня положение дел меняется. Банки могут предложить клиентам гораздо больше, чем простой комплекс расчетно-кассового обслуживания и кредитования. Таким образом, чтобы добиться высоких результатов через пять лет, ведущие российские банки должны предпринимать определенные шаги в области стратегического управления уже сегодня (см. табл. 3).

Стратегическое управление в самом первом приближении — это особый класс управленческих решений. Оно нацелено на успешный перевод управляемых систем в качественно новое состояние, позволяющее создавать заметно больший объем добавленной стоимости. Способность осуществлять такой перевод относится к высшим управленческим компетенциям. Обнаружение этой способности — сложнейшая информационная задача, поскольку информация о стратегии является наиболее строго охраняемым секретом компании. Именно на выявление таких ситуаций в менеджменте и ориентирован рейтинг стратегичности управления ИНЭС/ЭС. В качестве основы для составления рейтингов стратегичности используется энниаграмма стратегического управления. В сущности, энниаграмма с ее девятью узлами — это промежуточная модель между общими представлениями об управлении и детализированной системой индикаторов по каждому фактору.

Использование данного подхода позволяет делать обоснованные заключения об уровне стратегичности организации, или, другими словами, — о способности того или иного банка, преодолев деформации банковского сектора и подготовившись к новым стратегическим императивам, быть надежным долгосрочным партнером и поставщиком услуг. 

Таблица 3.

Примеры стратегических решений ряда крупнейших банков	
Банк	Осуществленные изменения или заявленные намерения
«Газпромбанк»	Планируется расширение объемов операций, не связанных с «Газпромом», до 50%. Объявлено об универсализации банка.
«Альфа-Банк»	Стратегия направлена на привлечение крупного иностранного инвестора.
«Росбанк»	Стратегия консолидации: перевод бизнеса из банка МФК. Привлечение новых акционеров с отказом в перспективе группы «Интеррос» от контрольного пакета.
«НИКойл»	Развитие розничного банковского бизнеса: осуществляется поглощение «Автобанка».
«Уралсиб»	Попытка стать федеральным банком: приобретены пять региональных банков. Расширение операций за пределами Башкирии до 50% оборота.
«Зенит»	Консолидация: ведутся переговоры о слиянии с банками «Ак Барс» и «Девон-кредит» (общие собственники — «Татнефть» и правительство Татарстана).
«МДМ-банк»	Территориальная экспансия: продолжается активная скупка региональных банков с последующим объединением.

Источник: Интерфакс.

Действующие лица: рейтинг «50 наиболее стратегичных банков России»

№	Название банка	Общий уровень стратегичности	Рейтинговый статус	Взвешенный средний коэффициент отклонения	Дополнительные сведения о банке*		
					Активы, млрд руб.	Капитал млрд руб.	Прибыль, млрд руб.
1.	«Альфа-Банк»	87,8	AAA	+ 2,3	113,486	23,576	0,337
2.	«Росбанк»	87,5	AAA	+ 5,0	70,115	8,841	0,237
3.	«Внешторгбанк»	87,2	AAA	- 1,0	151,435	54,819	6,812
4.	Сбербанк РФ	86,4	AAB	- 3,0	859,390	103,158	10,194
5.	Инвестиционно-банковская группа «НИКойл»	82,2	AAC	+ 25,7	13,375	2,319	0,112
6.	«Международный промышленный банк»	77,4	ABB	- 2,3	108,524	28,031	0,102
7.	«Газпромбанк»	76,9	ABB	- 2,0	109,308	24,230	0,708
8.	«МЕНАТЕП Санкт-Петербург»	74,9	ABC	+ 14,7	29,003	2,315	0,152
9.	«Банк Москвы»	74,5	ABC	+ 1,3	66,404	4,234	0,267
10.	«Промышленно-строительный банк»	73,9	ABC	+ 6,3	37,009	3,019	0,354
11.	«МДМ-Банк»	73,6	ABC	- 2,7	47,189	5,224	0,003
12.	«Доверительный и Инвестиционный банк»	73,0	ABC	+ 3,3	44,340	4,255	0,288
13.	«НОМОС-БАНК»	72,5	ABC	+ 3,3	19,596	4,075	0,014
14.	«Глобэкс»	69,3	ABD	- 1,7	16,857	10,258	0,055
15.	«Петрокоммерц»	67,9	ACC	- 2,3	22,097	5,538	0,308
16.	«Национальный резервный банк»	65,7	ACD	+ 0,7	16,732	3,565	0,126
17.	«Зенит»	65,3	ACD	+ 9,3	18,478	2,428	0,043
18.	«ИМПЭКСБанк»	63,6	ACD	+ 21,7	11,823	1,759	0,026
19.	«БИН-Банк»	63,0	ADD	+ 2,3	22,426	3,372	0,042
20.	«Ситибанк»	62,8	ADD	- 10,0	43,769	5,415	0,616
21.	«Еврофинанс»	62,7	ADD	- 1,7	19,959	3,323	0,766
22.	«Райффайзенбанк Австрия»	61,0	ADD	+ 2,0	25,069	2,128	0,407
23.	«Международный московский банк»	60,0	BBB	- 11,0	83,527	3,162	0,336
24.	«Уралсиб»	59,8	BBB	- 13,7	27,783	6,718	0,193
25.	«Дойчебанк»	59,1	BBB	+ 6,5	11,439	2,454	-
26.	«ГУТА-банк»	58,2	BBB	- 5,0	16,491	2,484	0,016
27.	«Собинбанк»	58,1	BBB	- 6,7	14,320	3,874	0,006
28.	«Автобанк»	57,4	BBB	+ 11,3	16,338	2,022	0,055
29.	«Промсвязьбанк»	54,4	BBC	+ 2,0	13,740	2,022	0,146
30.	«Транскредитбанк»	54,3	BBC	+ 0,7	3,642	1,039	0,001
31.	«Ак Барс»	54,0	BBD	- 5,0	12,306	3,013	0,079
32.	«Московский банк реконструкции и развития»	53,7	BBD	- 2,3	10,985	2,759	0,038
33.	«Ханты-Мансийский банк»	52,5	BBD	- 1,0	10,333	1,714	0,105
34.	«Сургутнефтегазбанк»	51,2	BBD	+ 6,3	45,329	1,285	0,040
35.	«ОРГРЭС-банк»	51,1	BBD	+ 19,3	3,534	1,459	0,003
36.	«Россельхозбанк»	50,0	CCC	- 3,0	9,612	2,902	0,101
37.	«Северо-Восточный альянс»	48,9	CCC	+ 9,0	6,185	0,839	0,022
38.	«Возрождение»	48,7	CCC	+ 12,0	13,967	0,994	0,125
39.	«Легпромбанк»	48,2	CCC	- 2,3	4,709	3,005	-
40.	«Авангард»	47,1	CCD	+ 5,3	5,833	1,767	0,034
41.	«Мастер-банк»	46,9	CCD	+ 22,7	3,683	1,758	0,039
42.	«Лефко-банк»	46,7	CCD	+ 10,0	3,881	2,355	0,003
43.	«Содбизнесбанк»	46,4	CCD	+ 13,3	3,738	2,069	0,005
44.	«Транскредитбанк»	46,2	CCD	+ 4,8	12,802	2,399	0,153
45.	«Российский капитал»	45,6	CCD	+ 21,0	3,037	1,027	0,005
46.	«Диалог-оптим»	44,4	DDD	+ 20,0	3,447	0,793	0,001
47.	«Московский индустриальный банк»	43,3	DDD	- 2,0	6,590	0,661	0,005
48.	«Европейский трастовый банк»	43,1	DDD	+ 22,7	5,397	0,854	0,009
49.	«Олимпийский»	42,7	DDD	- 0,3	8,757	1,693	0,001
50.	«Академхимбанк»	42,2	DDD	+ 84,0	2,247	0,311	0,001

* по состоянию на 01 сентября 2002 г.