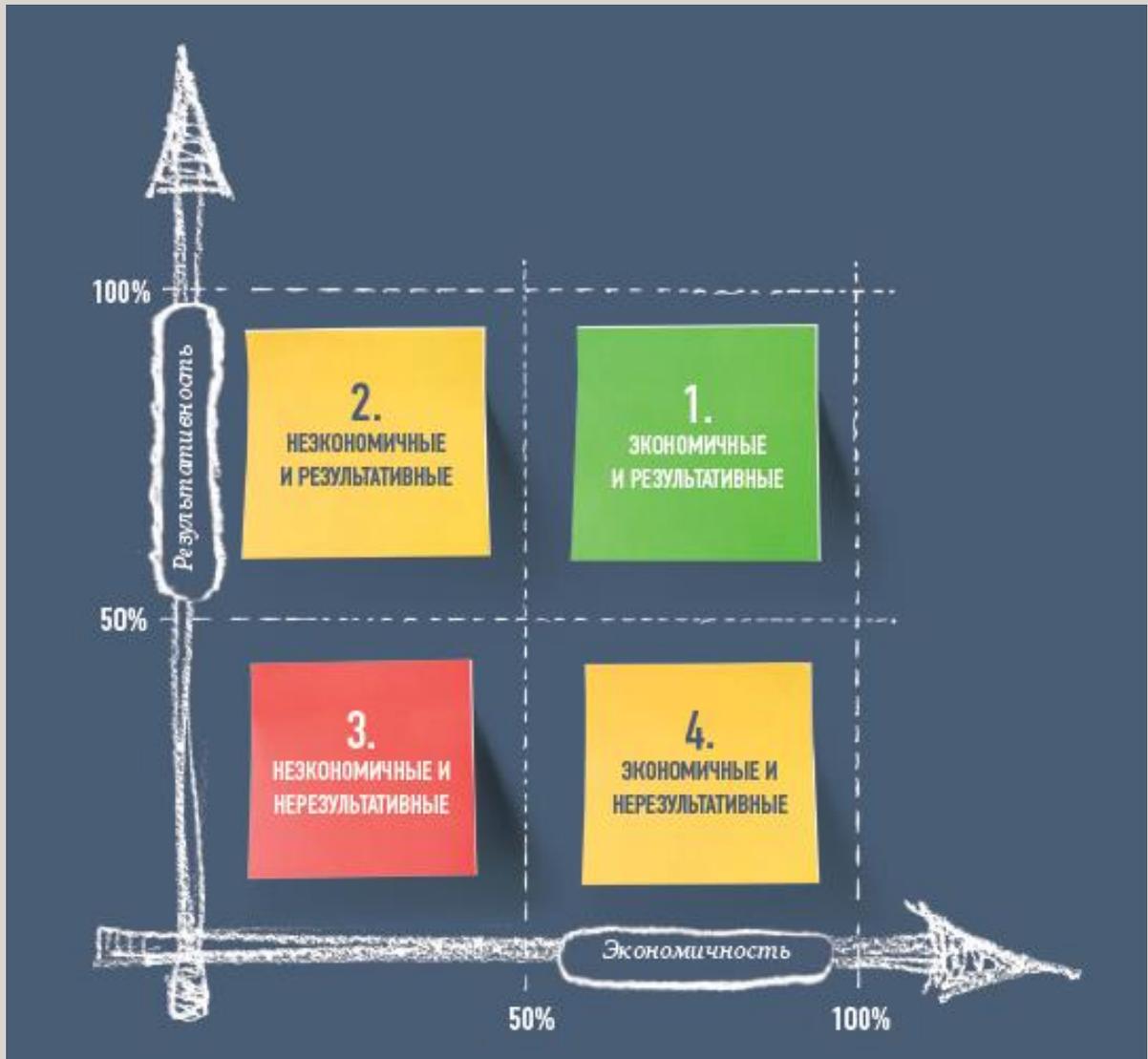


РЕЙТИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ НЕФТЯНЫХ КОМПАНИЙ РФ 2012



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>7</b>
<b><u>РЕЙТИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ</u></b>	<b>10</b>
<b><u>МЕТОДИКА</u></b>	<b>16</b>
<b><u>ШКАЛА ОЦЕНКИ РЕЙТИНГОВ</u></b>	<b>19</b>
<b><u>ДАННЫЕ</u></b>	<b>21</b>
<b><u>ЮРИДИЧЕСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ</u></b>	<b>23</b>
<b><u>ДРУГИЕ РЕЙТИНГИ И ПОДРОБНОСТИ</u></b>	<b>23</b>
<b><u>ОБ АВТОРАХ</u></b>	<b>24</b>

## Введение

Серию рейтингов «Рейтинг эффективности» пополняет рейтинг эффективности нефтяных компаний РФ по итогам работы за 2012 г., или сокращенно «Рейтинг эффективности нефтяных компаний». Этот рейтинг дает представление о том, как поработали нефтяные компании (далее – НК): какие они несли расходы по основной деятельности, и каких результатов (прибыли по основной деятельности) они добились за год.

НК выбраны из рейтинга крупнейших компаний России по объему реализации продукции «Эксперт РА-400» ([http://www.raexpert.ru/rankingtable/?table\\_folder=/expert400/2012/main](http://www.raexpert.ru/rankingtable/?table_folder=/expert400/2012/main)) за 2012 год, и они же были участниками рейтинга за 2 предыдущих года, чтобы соблюсти их сопоставимость по годам. Самых компаний больше, но у части из них нет годовой отчетности, например, у Русснефти и Зарубежнефти, по этой причине они в рейтинге отсутствуют.

При этом под эффективностью НК будем понимать эффективность руководителей, которые этими компаниями управляют. Фраза «НК имеет 100% эффективность» означает, что эту эффективность имеет руководство НК в лице её руководителя (директора, президента), ибо компания 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, репутация в деловых кругах, известность, цитирование в прессе, и пр.), а также иные оценки, например, надежность, или курс акций на фондовой бирже. Оцениваются только реально достигнутые результаты по основной деятельности. Почему по основной, см. более детальное разъяснение в разделе «Методика».

Есть результаты – значит, НК эффективна, и наоборот; и никакие иные категории не могут изменить оценку. В этом смысле, рейтинг эффективности НК – это не аналитическая система, отвечающая на вопросы, чего и сколько у нее было и стало, а зеркало, отражающее насколько она оказалась эффективной.

## Рейтинг результативности

Результативными НК являются те, которые смогли добиться фактического прироста показателей прибыли по основной деятельности по отношению к своим результатам предыдущего года в относительном выражении не ниже, чем в среднем по отрасли, или больше. И наоборот, руководители, в чьих НК рост показателя был медленнее, или тем более произошло его снижение, являются не результативными.

Рейтинг результативности НК представлен в Таблица 1.

### КРАТКИЙ ОБЗОР

Из 10 компаний участников рейтинга, 5 показали рост прибыли по основной деятельности, равный со среднеотраслевым, или выше него. Это половина всего количества. При этом в группу роста попали компании как с большим объемом реализации, так и компании с реализацией, существенно их меньше. Тогда как вторая половина НК такого роста не показала, т.е. результативность у них оказалась ниже средней по группе. А в целом ситуация по сравнению с 2011 годом стала хуже – там результативных компаний из этих же десяти было восемь.

Таблица 1. Рейтинг результативности НК.

Место	Компания	Руководитель	Результативность, %%
1	Славнефть	Суханов Юрий Евгеньевич	1544,4
2	Татнефть	Тахаутдинов Шафагат Фахразович	117,6
3	Башнефть	Корсик Александр Леонидович	110,8
4	Лукойл	Алекперов Вагит Юсуфович	105,4
5	Сургутнефтегаз	Богданов Владимир Леонидович	103,6
6	Газпром нефть	Дюков Александр Валерьевич	99,1
7	Роснефть	Сечин Игорь Иванович	94,6
8	ТНК-ВР	Хан Герман Борисович	88,8
9	ТАИФ-НК	Калимуллин Амиль Камильевич	65,7
10	НК Альянс	Воробейчик Евгений Яковлевич	8,4

## ЛИДЕРЫ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ



Наилучшие результаты имеет компания Славнефть с впечатляющей результативностью в 1544,4% (!!!!) Президент компании Суханов Юрий Евгеньевич. На ресурсе «Скважина» приводится его заявление при вступлении в должность: "У нас сильная команда и нам по плечу те ответственные задачи, которые ставит перед компанией Правительство России" ([http://www.nefte.ru/events/reliz/news\\_comp\\_140502.htm](http://www.nefte.ru/events/reliz/news_comp_140502.htm)) И вот уже 10 лет, как он бесменно руководит компанией. Наверное, потому, что у него хорошая результативность! Хотя, предыдущий год компания была в аутсайдерах, все же недолго, и в 2012 вернула себе лидерские позиции.

Второе место занимает компания Татнефть с результатом 117,6%, что уже на порядок ниже первого места. Руководит компанией Тахаутдинов Шафагат Фахразович, который возглавляет компанию с 1999 года, имеет множество государственных наград, в том числе, орден «За заслуги перед Отечеством» 4 и 3 степеней за большой вклад в развитие нефтяной промышленности, а по итогам XIII ежегодного рейтинга "Топ-1000 российских менеджеров", проведенного Ассоциацией менеджеров и издательским домом "Коммерсантъ", возглавил десятку бизнес - лидеров по топливному комплексу, сообщает пресс-служба компании. Что же, и в этом рейтинге он в лидерах!



По сообщению "Татар-информ", Шафагат Тахаутдинов сообщил, что на 2013 год и вплоть до 2020 года планируется добывать ежегодно свыше 26 млн. тонн с небольшим ежегодным приростом. Прирост будет достигаться в основном за счет новых технологий по увеличению извлекаемости нефти. Похоже, Татнефть до 2020 года как минимум, планирует быть в лидерах!



Замыкает тройку лидеров по результативности компания Башнефть, с результатом 10,8%. Руководитель - Корсик Александр Леонидович. Он возглавлял бизнес-единицу «ТЭК» в АФК «Система» с 2009 г., а с 2011 года стал Президентом ОАО АНК «Башнефть». В сентябре 2011 Александр Корсик занял 20-е место в рейтинге влияния крупных предпринимателей и топ-менеджеров топливно-энергетического комплекса России, подготовленного Агентством политических и экономических коммуникаций (АПЭК). Так что богатый опыт и результаты в управлении НК и здесь обеспечивают Александру Леонидовичу высокое место в рейтинге.

И по сравнению с прошлым годом, где компания занимала только 6 место, наблюдается явный прогресс!

Распределение в группе результативных НК следующее:

- Рост более 100%, кроме лидеров, имеют еще 2 компании:
  - 4 Лукой
  - 5 Сургутнефтегаз

Таким образом, расклад в группе роста показывает, что – давать 5-10 процентов прироста прибыли по основной деятельности можно считать ежегодно достижимым. Это средний ориентир для тех, кто рост не показал.

## АУТСАЙДЕРЫ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

Компании, 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 3 компаний имеет снижение результативности в диапазоне от 1% до 12% (в порядке убывания результативности:
  - 6 Газпромнефть
  - 7 Роснефть
  - 8 ТНК-ВР

Поскольку отставание в принципе небольшое, особенно у компании Роснефть (менее 1%), эта группа имеет наибольшие шансы в следующем году преодолеть отставание, и перейти в группу результативных. Интересно будет посмотреть, кто сможет это сделать?

- Группа из 2-х компаний оказалась ниже среднего по нефтяному сектору более чем на 30%:
  - 9 ТАИФ-НК
  - 10 НК Альянс

Это группа откровенно отстающих НК, среди которых и абсолютный аутсайдер – это компания НК Альянс, у которой результативность оказалась очень низкой - всего 8,4%. Т.е. эта компания отстала от среднеотраслевой тенденции аж на 90 с лишним процентов.

А вообще странно – в предыдущем, 2011, году, именно эти 2 компании были лидерами по результативности: ТАИФ-НК – 1-е место, НК Альянс – 2-е место. Правда, в 2012 году компанию ТАИФ-НК возглавил уже новый руководитель, а предыдущий, Бабынин А.А., покинул ее по причине противоречий (в вопросе выбора технологии, повышающей глубину переработки тяжелых нефтяных остатков в новом амбициозном проекте в г. Нижнекамске). В силу чего он ушел вообще из ТАИФа, возглавив вновь созданную структуру «Татнефти» - инжиниринговую компанию "Инко-ТЭК" (см. <http://www.business-gazeta.ru/article/56665/>). Возможно, именно поэтому ТАИФ-НК оказался в аутсайдерах результативности.

## Рейтинг экономичности

Экономичными НК являются те, которые для прироста показателя прибыли по основной деятельности по отношению к своему результату предыдущего года смогли обеспечить уровень расходов по основной деятельности такой же, как в среднем по отрасли (группе НК рейтинга), или ниже. И наоборот, руководители, в чьих НК объем расходов по основной деятельности был выше, чем в среднем по группе НК, являются неэкономичными.

Рейтинг экономичности НК представлен в Таблица 2.

### КРАТКИЙ ОБЗОР

Напомним, что в расчет экономичности включаются отношение фактических расходов к достигнутым результатам, в сравнении со среднеотраслевыми данными (по группе НК рейтинга). Чем меньше значение, т.е. чем меньшим объемом ресурсов обеспечен результат, тем лучше. Иначе говоря, это означает хорошую конверсию ресурсов в результат.

Экономичных нефтяных магнатов оказалось меньше, чем результативных: всего 3 НК из 10. Т.е. у этих НК показатель расходов равен среднеотраслевому, или ниже него, против 5 НК в рейтинге результативности. Остальные НК оказались неэкономичными – расход ресурсов на единицу полученного результата у них выше, чем в среднем по нефтяному сектору. Возможно, часть НК несла увеличенные расходы, ожидая отдачи в следующих периодах, и потому оказалась неэкономичной. Но часть НК среди общего количества оказались неэкономичными явно потому, что не смогли справиться с управлением расходами.

Таблица 2. Рейтинг экономичности НК

Место	Компания	Руководитель	Достигнутая экономичность, %%
1	Славнефть	Суханов Юрий Евгеньевич	10,1
2	Сургутнефтегаз	Богданов Владимир Леонидович	15,6
3	Татнефть	Тахаутдинов Шафагат Фахразович	56,9
4	НК Альянс	Воробейчик Евгений Яковлевич	102,4
5	Лукойл	Алекперов Вагит Юсуфович	134,6
6	Башнефть	Корсик Александр Леонидович	144,0
7	ТНК-ВР	Хан Герман Борисович	160,6
8	Роснефть	Сечин Игорь Иванович	181,9
9	Газпром нефть	Дюков Александр Валерьевич	182,7
10	ТАИФ-НК	Калимуллин Амиль Камильевич	245,7

## ЛИДЕРЫ ЭКОНОМИЧНОСТИ



Наилучшие результаты имеет компания Славнефть, показавшая 10,1% экономичности! Под руководством Президента компании Суханова Юрия Евгеньевича эта же компания занимает и первое место в рейтинге результативности, так что руководитель НК сохранил за собой лидерские позиции в обоих рейтингах. Это серьёзная заявка на победу!

Второе место заняла компания Сургутнефтегаз с результатом 15,6%, уступив первому месту 5,5%. Хотя сам по себе результат отличный!

Возглавляет компанию Богданов Владимир Леонидович, которого мы видим у руля бессменно уже целых 20 лет. «Ближайшие соратники, проработавшие рядом с ним многие годы, отмечают его дар предвидения, умение вычлнить из множества фактов главный, мгновенно просчитать десятки вариантов и предложить совершенно неожиданный, неординарный, но, как показывает практика, единственно верный ход», писали в газете «Тюменские известия» (<http://www.t-i.ru/article/1976/>)



«Это он отстоял право регистрации компании на территории округа, не поддавшись соблазну перенести офис в столицу. Это во многом благодаря Владимиру Богданову Сургут пережил лихие 1990-е без перестрелок и забастовок. Это благодаря ему и его команде “Сургутнефтегаз” обеспечивает львиную долю прироста запасов и добычи нефти в стране» (там же). При этом Сургутнефтегаз в рейтинге результативности занял лишь 5-е место, уступив, кроме лидеров, ещё и Лукойлу. Посмотрим, как будут разворачиваться события дальше!



Закрывает тройку лидеров по экономичности компания Татнефть с результатом 56,9%, что уже в 5 раз меньше результата первого места. Хотя это очень хороший показатель, ведь это значит, что НК тратила на создание единицы результата на 50% меньше, чем тратили в среднем по нефтяному сектору (группе компаний рейтинга). Возглавляет компанию Тахаутдинов Шафагат Фахразович, которого мы уже видели вторым в рейтинге результативности.

Таким образом, в тройке лидеров по экономичности две компании - Славнефть и Татнефть, сохранили свои высокие позиции, только Татнефть поменяла свою позицию, и перешла со второго места по результативности на третье место по экономичности. А вот второе место заняла компания Сургутнефтегаз, которая по результативности была лишь на 5-м месте, потеснив, таким образом, в этом рейтинге компанию Башнефть с пьедестала. Но это еще не окончательный приговор – всё покажет итоговый рейтинг эффективности!

К сожалению, группа лидеров, она же и стала группой роста. Потому что больше экономичных компаний из оставшихся не оказалось, поэтому далее сразу переходим в раздел аутсайдеров.

## АУТСАЙДЕРЫ ЭКОНОМИЧНОСТИ

Нефтяные компании, которые понесли большие расходы на достижение результатов, чем в среднем по отрасли, оказались в категории аутсайдеров экономичности – их 7 из 10, т.е. больше половины. В целом они показали снижение экономичности почти до 250%. Увы!

Распределение в группе неэкономичных НК следующее:

- Компания НК Альянс потеряла в экономичности не много – всего 2,4%, и сможет достаточно легко её восстановить. При этом данный факт достаточно удивителен, потому что в рейтинге

результативности данная НК была на абсолютно последнем месте. А тут вдруг показала отнюдь не самый низкий результат, заняв 4-е место.

- Группа из 5-ти НК показала значительное снижение уровня экономичности: от 30% и до 80%. В этой группе находятся такие гиганты, как Лукойл и Роснефть. Что несколько странно – если госкомпании стали притчей во языцех по неэкономичному расходованию ресурсов, то присутствие в этой группе наряду с ними знаковых частных компаний вызывает удивление. Там же и ТНК-ВР, которая, впрочем, и в рейтинге результативности находилась в группе отстающих.

Общий перечень НК (в порядке снижения экономичности):

- 5 Лукойл
- 6 Башнефть
- 7 ТНК-ВР
- 8 Роснефть
- 9 Газпром нефть
- 10 ТАИФ-НК

Ряд причин, объясняющих низкую экономичность, хорошо разъяснил глава Сургутнефтегаза г-н Богданов в интервью газете «Тюменские известия»: «... мы можем добывать и 70, и 80 миллионов тонн. Но есть целый ряд объективных и субъективных причин, по которым этого не делаем. К объективным следует отнести горно-геологические условия: месторождения вырабатываются, идет обводнение продукции. Надо возмещать запасы, наращивать бурение. И тут начинается самое интересное. Чтобы отсыпать куст, пробурить скважину, построить линию электропередачи, нужно у чиновников собрать массу бумаг. Чиновники плодятся; чтобы с ними работать, мы в ответ увеличиваем свой штат. Совсем недавно в нашем земельном отделе было семь человек, и они справлялись. Сегодня создали целое управление из 80 человек и не справляемся, не успеваем собирать подписи. Отправишь бумажку “без ног”, ей вообще хода не дадут. А если не будет подписи, придет прокурор. ... Нужно государству, чтобы добыча падала, пусть она падает. За прошлый год мы собрали более 35 тысяч (!) подписей, чтобы построить объект и зарегистрировать его».

Вот такие дела – снижение результативности сопровождается ростом неэкономичности – больше штата и дольше времени на оформление объектов. Откуда же тогда нашим НК стать экономичными? Хотя сам Владимир Леонидович продемонстрировал пример как раз очень высокой экономичности! Возможно потому, что за прошедшие несколько лет с данного интервью, он предпринял меры, чтобы нейтрализовать действия вышеназванных причин. И показал отличный результат!

Абсолютный же аутсайдер – компания ТАИФ-НК.

У неё очень низкая экономичность: 245,7%. Т.е. компания тратила ресурсов на получение единицы результата почти в 2,5 раза больше, чем в среднем тратили НК по отрасли (из представленных в рейтинге). Даже трудно представить, что возможно такое неэкономное расходование средств в той же самой отрасли, где другие участники показали отличные результаты. Следует отметить, что и в рейтинге результативности данная компания тоже занимала низкую, 9-ю позицию из 10. Таким образом, ТАИФ-НК существенно меньше, чем в среднем, создавала результаты, и существенно больше несла при этом расходов на его создание.

Это странным образом коррелирует со сменой руководителя, о чем было сказано выше в комментариях в разделе «Аутсайдеры результативности» на стр. 6.

## Рейтинг эффективности

Абсолютно эффективными будут считаться те НК, которые смогли одновременно быть и результативными, и экономичными. Рейтинги по этим показателям были представлены ранее в Таблица 1 и Таблица 2 соответственно. Хотя, также эффективными будут и те руководители, у которых оценка одной из двух составляющих эффективности оказалась незначительно хуже плана, а при этом вторая оценка оказалась значительно лучше плана. Например, результативность немного ниже 100%, но если руководитель при этом добился высокой экономичности деятельности, то в целом он тоже окажется эффективным.

Рейтинг эффективности НК представлен в Таблица 3.

### КРАТКИЙ ОБЗОР

Рейтинг эффективности включает ровно те же объекты - 10 НК, что и рейтинги результативности и экономичности, поскольку во всех трех рейтингах рассчитываются показатели для одних и тех же участников. И этот рейтинг очень похож на рейтинг экономичности – и там, и здесь только 3 компании смогли показать положительные результаты, т.е. продемонстрировать рост. И они и в том, и в этом рейтинге одни и те же! Почему?

Таблица 3. Рейтинг эффективности НК.

Место	Компания	Руководитель	Эффективность, %%
1	Славнефть	Суханов Юрий Евгеньевич	15 289,0
2	Сургутнефтегаз	Богданов Владимир Леонидович	663,1
3	Татнефть	Тахаутдинов Шафагат Фахразович	206,8
4	Лукойл	Алекперов Вагит Юсуфович	78,4
5	Башнефть	Корсик Александр Леонидович	77,0
6	ТНК-ВР	Хан Герман Борисович	55,3
7	Газпром нефть	Дюков Александр Валерьевич	54,3
8	Роснефть	Сечин Игорь Иванович	52,0
9	ТАИФ-НК	Калимуллин Амиль Камильевич	26,7
10	НК Альянс	Воробейчик Евгений Яковлевич	8,2

## 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.



На первом месте находится нефтяная компания Славнефть, которая показала очень высокое значение эффективности: 15 289%! Что совершенно логично – она была первой в обоих рейтингах: и в рейтинге результативности, и в рейтинге экономичности. Поэтому она и есть самая эффективная по прибыли по основной деятельности (а от чего же ещё?!) нефтяная компания России за 2012 год! Руководит деятельностью НК Президент компании Суханов Юрий Евгеньевич, поздравляем с первым местом! Что особенно приятно после того, как компания была отстающей в рейтинге в 2011 году.



Компания Сургутнефтегаз, несмотря на 5-е место в рейтинге результативности, после того, как заняла второе место в рейтинге экономичности, уже его не отдала, и получает законное второе место в рейтинге эффективности, с результатом 663,1%! И хоть это существенно меньше результата первого места, но тоже очень впечатляет! При этом рейтинг компания вырос по сравнению с 2011 годом – там компания занимала только 3-е место, а в этом – уже второе! Возглавляет компанию ее бессменный лидер и совладелец, Богданов Владимир Леонидович, поздравляем!



Третье же место с результатом 206,8% занимает уже хорошо нам знакомая по предыдущим двум рейтингам - результативности, и экономичности, компания Татнефть! Руководит компанией уже не один год Тахаутдинов Шафагат Фахразович. Он был вторым в рейтинге результативности, а рейтинге экономичности занял 3 место, несколько уступив главе Сургутнефтегаза. И, тем не менее, это обстоятельство не помешало занять ему итоговое 3-е место – это тоже отличный показатель за год, поздравляем! При этом, как и Сургутнефтегаз, компания Татнефть тоже поднялась на одну ступеньку по сравнению с предыдущим годом – в 2011 она была четвертой, в 2012 – уже третьей!

Итак, портреты лидеров нефтяных компаний после рейтинга экономичности не изменились, их хозяева сохранили те же места и в итоговом рейтинге эффективности. Сравнивая трех лидеров между собой, мы видим, что руководители Славнефти и Татнефти демонстрируют классический пример: оба руководителя были сильны и в результативности, и в экономичности, и практически ровно пришли на свои законные места благодаря сбалансированности обоих плеч.

Тогда как руководитель Сургутнефтегаза, занимая в рейтинге результативности только 5-е место (после Башнефти и Лукойла), смог их обогнать, и войти в итоговую призовую тройку по эффективности благодаря именно высокой экономичности. Т.е. победа в первую очередь стала возможной благодаря опоре на одно из плеч.

А вот компанию Башнефть, которая заняла 3-е место в рейтинге результативности, подвинув на 4-е место Лукойл, а Сургутнефтегаз – на 5-е, мы в итоговом рейтинге в лидерах не видим – слишком низкая экономичность не позволила ей вообще попасть в группу роста по эффективности. Вот что бывает, когда одно плечо существенно слабее другого. По сравнению с прошлым годом компания сдала свои позиции – там она входила в группу роста.

Таким образом, как мы убеждаемся на примере компаний Сургутнефтегаз и Башнефть, модель роста с опорой преимущественно на одно плечо, является неустойчивой – можно как выиграть в

эффективности, так и проиграть. Что лишний раз подтверждает постулат: чтобы быть эффективным, нужно быть сильным и в результативности, и в экономичности, одновременно. Этого требует современная концепция управления! Подтверждение чему мы видим в данном рейтинге.

## МАТРИЦА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Для дальнейшего анализа результатов рейтинга используем другой инструмент – матрицу эффективности – далее МЭ (см. раздел «Методика»), представленную ниже на Рис. 1.

Участники рейтинга распределены по квадрантам матрицы. Каждый квадрант имеет свои координаты в виде значений результативности и экономичности, и в соответствии с этими координатами участники рейтинга сводятся далее в таблицы по своим квадрантам.

Согласно Методике, будем разбирать рейтинг по квадрантам, которые образованы осями Результативности (вертикаль) и Экономичности (горизонталь). Их пересечение – средняя величина Эффективности по выбранной группе нефтяных компаний (координаты Результативность 100%; Экономичность 100%).

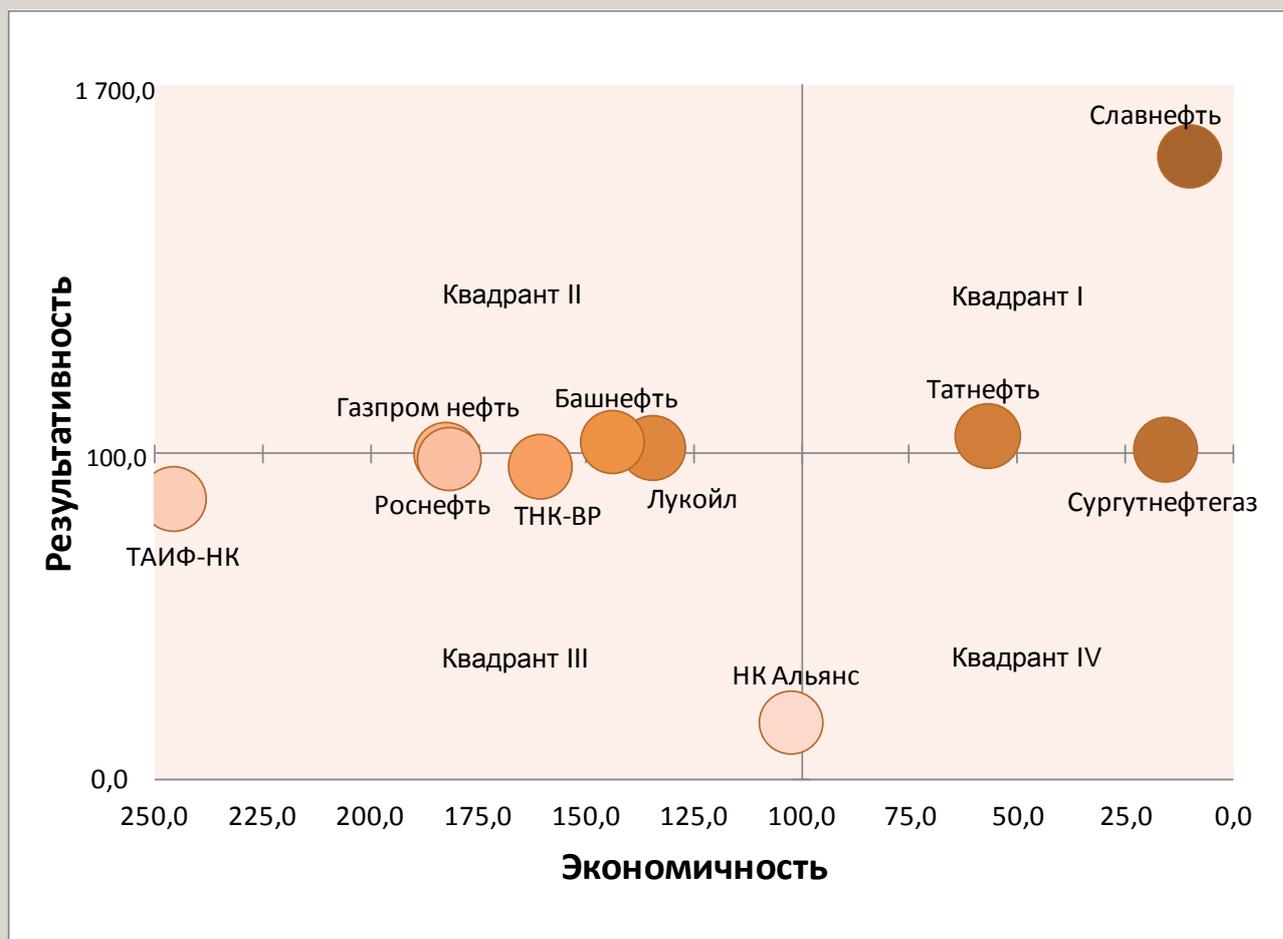


Рисунок 1. Матрица эффективности нефтяных компаний за 2012 г.<sup>1</sup>

## РЕЗУЛЬТАТИВНЫЕ И ЭКОНОМИЧНЫЕ (КВАДРАНТ I)

Все НК, 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 (см. Таблица 7).

<sup>1</sup> Для наглядности расположения объектов в МЭ по оси «Результативность» применена логарифмическая шкала

Таблица 4. Нефтяные компании в квадранте I

Место	Компания	Руководитель	Результативность, %	Достигнутая экономичность, %	Эффективность, %
1	Славнефть	Суханов Юрий Евгеньевич	1 544,4	10,1	15 289,0
2	Сургутнефтегаз	Богданов Владимир Леонидович	103,6	15,6	663,1
3	Татнефть	Тахаутдинов Шафагат Фахразович	117,6	56,9	206,8

В данном квадранте находятся 3 компании из 3, имеющих положительное значение эффективности в рейтинге. На первом месте компания Славнефть (координаты 1 544,4; 10,1) с эффективностью 15 289, т.е. компания, имеющая самые высокие результативность и экономичность. Последней в этом квадранте идет Татнефть (координаты 117,6; 56,9), т.е. НК, имеющая такое соотношение результативности и экономичности, при которых эффективность является положительной (т.е. больше 100%): 206,8%.

Значительный, и потому трудно поддающийся осмыслению контраст в эффективности между первыми и последними участниками рейтинга объясняется просто – результаты НК, занявших первые строчки, оказались существенно значительнее результатов НК, находящихся на последних местах. Так, например, компания Славнефть по итогам 2011 г. вместо прибыли имела убыток в размере (1 850,0) (здесь и далее – в тыс. руб.). Согласно среднеотраслевой тенденции, она должна была бы 2012 год предположительно закончить с еще большим убытком в размере (1 929,6), так как в среднем по выборке компаний прибыль по основной деятельности в 2012 году снизилась. Но Славнефть 2012 год заканчивает с результатом 27 870,0 (!). Что превысило плановую величину результата в 16 раз! Ого!

При этом НК несет и расходы ресурсов, которые (в конечном счете) и обеспечивают достижение такого прироста прибыли. Сумма расходов за 2011 г. составила 159 271, и, согласно среднеотраслевому уровню, должна была за 2012 год равняться 109 959,1. А по факту расходы выросли до 171 531. Т.е. превысили плановое значение. Казалось бы, это очень плохо! Да, само по себе превышение расходов – это плохо.

Но если при этом увеличение расходов сопровождалось опережающим приростом результата, то их соотношение (расходов на единицу результата) получилось очень маленьким – 10,1%. Это похоже на соотношение постоянных затрат на единицу продукции при расчете точки безубыточности – чем больше физический объём выпуска (в штуках), тем меньше доля постоянных затрат на каждую единицу продукции. Здесь все аналогично – увеличив расход ресурсов, НК многократно увеличила свой результат. Тем самым расход ресурсов на единицу результата сократился. Или, говоря другим языком, конверсия ресурсов в результат возросла.

И, что очень важно, компания пошла против тенденции отрасли. Т.е. когда большинство НК снижало результаты (почему и средний по группе был понижающим, а не повышающим), Славнефть их наращивала! Вот поэтому она и самая эффективная! Хотя она не самая большая по размеру активов, и по размеру разведанных запасов, и заработала не самую большую прибыль. Но вот, что называется, попробуйте повторить! Кто бросит перчатку лидеру эффективности? Посмотрим в следующем году!

## РЕЗУЛЬТАТИВНЫЕ И НЕЭКОНОМИЧНЫЕ (КВАДРАНТ II)

Все НК, кто левее и выше точки пересечения осей, образуют квадрант результативных, но неэкономичных, т.е. имеющие координаты (Результативность>100%, Экономичность>100%). Это квадрант показан ниже (см. Таблица 5). В нем лучшие – это кто выше и правее. А в квадранте всего... 2 компании: Лукойл, и Башнефть. И обе они являются неэффективными, поскольку одно плечо у них, а

именно экономичность, существенно ниже среднего. И они не смогли при этом компенсировать снижение экономичности высокой результативностью. В силу чего в этом квадранте эффективных нет.

Таблица 5. Нефтяные компании в квадранте II

Место	Компания	Руководитель	Результативность, %	Достигнутая экономичность, %	Эффективность, %
4	Лукойл	Алекперов Вагит Юсуфович	105,4	134,6	78,4
5	Башнефть	Корсик Александр Леонидович	110,8	144,0	77,0

Однако, положение обеих компаний можно улучшить – имея положительную результативность, надо подтянуть экономичность, которая сама по себе, конечно, не очень высокая.

### НЕРЕЗУЛЬТАТИВНЫЕ И НЕЭКОНОМИЧНЫЕ (КВАДРАНТ III)

Этот квадрант для тех, кто нерезультативен, и неэкономичен, т.е. это НК, имеющие координаты (Результативность<100%, Экономичность>100%). Это квадрант слева и ниже от точки пересечения осей, и показан ниже (см. Таблица 6). Это будут НК, у которых слабы оба плеча – и результативность, и экономичность. Их всего 5 из 10 компаний, участвующих в рейтинге. Т.е. целая половина участников рейтинга оказалась именно в этом квадранте. А положение лучше у тех, кто будет выше и правее.

Таблица 6. Нефтяные компании в квадранте III

Место	Компания	Руководитель	Результативность, %	Достигнутая экономичность, %	Эффективность, %
6	ТНК-ВР	Хан Герман Борисович	88,8	160,6	55,3
7	Газпром нефть	Дюков Александр Валерьевич	99,1	182,7	54,3
8	Роснефть	Сечин Игорь Иванович	94,6	181,9	52,0
9	ТАИФ-НК	Калимуллин Амиль Камильевич	65,7	245,7	26,7
10	НК Альянс	Воробейчик Евгений Яковлевич	8,4	102,4	8,2

В этом квадранте эффективных НК нет по определению. Что понятно – если оба «плеча» ослаблены, то и общий уровень эффективности низок по определению. Т.е. это НК, 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 Роснефть, из компаний с участием иностранного капитала – ТНК-ВР.

В целом же НК этого квадранта предстоит самая тяжелая работа – надо серьезно поднимать и результативность, и экономичность. Остается пожелать им успеха в этом непростом деле. А кто справился лучше, покажет следующий год.

### НЕРЕЗУЛЬТАТИВНЫЕ И ЭКОНОМИЧНЫЕ (КВАДРАНТ IV)

Это квадрант включает в себя тех, кто нерезультативен, но экономичен, т.е. имеющих координаты (Результативность<100%, Экономичность<100%). Это квадрант справа и ниже от точки пересечения осей. Однако, в рейтинге эффективности таких компаний не оказалось совсем.

## Методика

Объектами для составления рейтинга являются нефтяные компании, выбранные из рейтинга крупнейших компаний России по объему реализации продукции «Эксперт РА-400» ([http://www.raexpert.ru/rankingtable/?table\\_folder=/expert400/2012/main](http://www.raexpert.ru/rankingtable/?table_folder=/expert400/2012/main)) за 2012 год. Оценивается эффективность достижения руководителями поставленных перед ними целей.

Что можно считать целью нефтяной компании? Добыча полезных ископаемых углеводородов, которые играют огромную роль в жизнедеятельности людей, экономики, и общества в целом. В этом заключается её предназначение, или миссия, как кто называет. Не зря так все следят за курсом нефти на бирже – стоимость нефти сильно влияет у кого-то на доходы, у кого-то, соответственно, на расходы, а, в конечном счете, на конкурентоспособность. Политика в области нефтедобычи носит глобальный характер, являясь рычагами воздействия в межстрановой конкуренции. И для стран с сырьевой экономикой (и, значит, России, в т.ч.) курс нефти является важным фактором стабильности, роста, или снижения темпов развития.

Например, BusinessWeek 16/05/2005 писала: «Россия купается в нефтедолларах... Нефть достигла НЕБЫВАЛОЙ ЦЕНЫ в \$50 за баррель!».

Прошло 3 года.

Guardian 20/11/2008 писала: «Россия близка к экономическому коллапсу в то время как цены на нефть упали до СМЕХОТВОРНОЙ ЦЕНЫ в \$50 за баррель».

И что, спрашивается, изменилось за прошедшие между этими двумя сообщениями 3 года? А оценка совершенно разная. И при одной и той же цене на нефть в первом случае был рост, а во втором – наступил кризис.

Другой пример – в свое время компания Standard Oil, созданная под управлением Рокфеллера, превратилась в монополиста, и начала диктовать цены на нефть всему рынку. Именно благодаря такому диктату Рокфеллер стал первым американским миллиардером. За чем последовало решение правительства о разделе Standard Oil на части – отдельные компании, общим числом 38. Вот как критично влияние нефти на экономику, что даже произошло вмешательство государства в частный бизнес. И появились в результате компании, имена которых мы знаем и по сей день: Exxon, Chevron, Mobil, Amoco, и ряд других.

Таким образом, добыча нефти есть вопрос не только отдельного бизнеса, или отрасли, но и государственной, и даже глобальной политики. И в этом, собственно, заключается предназначение (миссия) НК в надсистеме «экономика». Но в чем измерять результат работы собственно для самой компании? Можно в объеме добычи, можно в размере активов, в количестве буровых, можно и в объеме разведанных запасов. А можно в размере прибыли, или выручки, или стоимости акций на бирже.

Т.е. как мы видим, возможных показателей эффективной работы компании может быть достаточно много. Но если опять вспомнить, для чего создаются нефтяные компании, то понятно, не для увеличения стоимости акций. Стоимость – следствие, а причина – хорошие результаты работы. Т.е. натуральный объем добычи нефти и будет важнейшим показателем. Но, с другой стороны, нам не безразлично, какой ценой нам эта нефть досталась? В этом смысле, у всякой работы есть 2 цели: цель-результат (натуральный результат труда – тонны добытой нефти), и цель-эффект (экономический результат труда – прибыль). Эта дуальность подчеркивает – без натурального результата труда нет ничего – ни выручки, ни прибыли, активы зря протаивают, запасы лежат втуне.

В то же время, создав натуральный результат, мы можем и разориться – потому что экономический эффект окажется отрицательным. Поэтому задача – не просто добыть нефть (пусть даже в большом

объеме), а получить при этом прибыль, а не убыток. Именно этот экономический результат и есть отражение эффективности работы компании. Ведь размер активов есть следствие капитализации, а сам по себе он нам лишь говорит о масштабе деятельности. А ведь важна на самом деле отдача с этих активов – насколько она высока? Высока в экономическом эффекте? Значит, мы опять возвращаемся к прибыли.

Именно к прибыли по основной деятельности. Ведь если нефтяная компания выправляет свое финансовое положение за счёт финансовой деятельности, или инвестиционной, так это она уже вроде и не нефтяная компания, а финансовый институт. Т.е. будучи нефтяной компанией, невозможно все время делать ставку только на финансовые или прочие виды деятельности. Не следование своему предназначению подрывает финансовое здоровье компании. Поэтому измерять результаты работы в нефтяной отрасли будем именно по объёму прибыли, заработанной по основной деятельности.

Сама же работа по разведке, добыче, переработке, транспортировке и реализации нефтепродуктов требует расхода ресурсов, которые НК несет в значительных масштабах, на которые сильно влияют географическая удаленность, климатические и иные особенности. Размер этих расходов определяет экономичность компании, т.е. показывает тот объем ресурсов, которые она потратила на достижение результата.

И чтобы все это учесть по совокупности, приходится рассчитывать финансовый результат, т.е. разницу между доходами и расходами НК по основной деятельности (согласно отчету о финансовом результате, у кого как называется). Ведь прибыль становится внутренним источником финансирования роста и развития компании. Или возврата займов, взятых на те же цели.

К этому следует добавить еще и чисто техническое обстоятельство, такое как доступность информации – по основной деятельности в опубликованной отчетности можно выделить как расходы, так и финансовый результат, тогда как в чистой прибыли выделить корректно расходы невозможно, ибо в ее расчет входят сальдо по другим видам деятельности, и в таком виде невозможно посчитать экономичность для рейтинга.

Так что в конечном счете, если компания генерирует прибыль по основной деятельности хуже среднего по рынку, т.е. она отстает от него, то конкуренты её обгонят. А если она темп роста обеспечивает за счет наращивания заимствований (занимает больше, чем сможет отдать), то это означает, что бизнес находится, по сути, в чужих руках. Поэтому мерить эффективность не прибылью, а величиной активов, получается, некорректно.

Тем более, нельзя считать эффективность по величине разведанных запасов. Запасы показывают потенциал будущей добычи, но не гарантируют, что их добыча принесет компании прибыль. Поэтому взяли за окончательный итог деятельности все же именно прибыль по основной деятельности. И по ней рассчитали эффективность.

Для расчета эффективности необходимо знать результативность и экономичность объекта.

**Результативность** – показатель способности системы (организации, подразделения, человека) достигать поставленных целей. Результативность измеряется процентом достижения цели. Чем выше значение – тем лучше.

$$\text{Результативность} = \frac{\text{Фактическое значение результата}}{\text{Плановое значение результата}} \times 100\%$$

**Экономичность** — показатель способности системы (организации, подразделения, человека) минимально расходовать ресурсы, необходимые для достижения цели. Экономичность измеряется в процентах или в единице ресурса на единицу результата (во втором случае без умножения на 100%). Чем выше значение – тем хуже.

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

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

$$\begin{aligned} \text{Достигнутая экономичность} &= \frac{\text{Фактическая экономичность}}{\text{Плановая экономичность}} \times 100\% = \\ &= \frac{\text{Фактический расход ресурсов}}{\text{Фактическое значение результата}} \times \frac{\text{Плановое значение результата}}{\text{Плановый расход ресурсов}} \times 100\% \end{aligned}$$

**Эффективность** — показатель способности системы (организации, подразделения, человека) достигать требуемого результата при экономном расходе ресурсов на его достижение. Эффективность – мера сравнения любых социально-экономических систем. Эффективность измеряется в процентах. Чем выше значение эффективности – тем более эффективен оцениваемый объект.

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

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

Рейтинг эффективности НК по прибыли от основной деятельности показывает не саму величину этой прибыли, а то, насколько руководители были эффективны в повышении этого показателя для своих компаний. Это означает, что руководитель одной НК, в которой 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 компанией. В то время как руководитель другой НК, в которой значение этого показателя было выше, чем у первой, 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 нефтяного бизнеса.

## Шкала оценки рейтингов

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

Значительный контраст величин эффективности у различных НК (от единиц процентов до тысяч) в рейтинге объясняется тем, что значения прибыли и расходов за период менялись очень значительно. Например, если предыдущий год (2011) компания могла закончить с маленькой прибылью, а в следующем году (2012) добилась значительного её прироста, 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 НК 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 НК.

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

<b>Результативность</b>	Высокая	<p style="text-align: center;">Квадрант II</p> <p style="text-align: center;">Результативные &gt;100%</p> <p style="text-align: center;">Неэкономичные &gt;100%</p>	<p style="text-align: center;">Квадрант I</p> <p style="text-align: center;">Результативные &gt;100%</p> <p style="text-align: center;">Экономичные &lt;100%</p>	<b>100%</b>	
	Низкая	<p style="text-align: center;">Квадрант III</p> <p style="text-align: center;">Нерезультативные &lt;100%</p> <p style="text-align: center;">Неэкономичные &gt;100%</p>	<p style="text-align: center;">Квадрант IV</p> <p style="text-align: center;">Нерезультативные &lt;100%</p> <p style="text-align: center;">Экономичные &lt;100%</p>		
		Низкая	<b>100%</b>	Высокая	<b>0</b>
		<b>Экономичность</b>			

Рисунок 2. Матрица эффективности.

Квадрант I. В него попадут те НК, 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 НК, 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 НК, 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 НК, 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 7. Поскольку единого источника данных для всех компаний нет, исходные материалы брались с персональных интернет ресурсов каждой компании.

Таблица 7. Источники данных.

Показатель	Источник данных	Ссылка
Прибыль по основной деятельности	Сайты компаний – участников рейтинга	<a href="http://www.slavneft.ru/">http://www.slavneft.ru/</a> <a href="http://www.tatneft.ru/">http://www.tatneft.ru/</a> <a href="http://www.surgutneftegas.ru/">http://www.surgutneftegas.ru/</a> <a href="http://www.gazprom-neft.ru/">http://www.gazprom-neft.ru/</a>
Расходы по основной деятельности	Там же	<a href="http://www.rosneft.ru/">http://www.rosneft.ru/</a> <a href="http://www.tnk-bp.ru/">http://www.tnk-bp.ru/</a> <a href="http://www.bashneft.ru/">http://www.bashneft.ru/</a> <a href="http://www.taifnk.ru/">http://www.taifnk.ru/</a> <a href="http://www.nk-alliance.ru/">http://www.nk-alliance.ru/</a> <a href="http://www.lukoil.ru/">http://www.lukoil.ru/</a>

Никаких поправок к официальным данным не производилось.

Все исходные данные - прибыль и расходы, взяты по каждой компании на конец года, за который составляется рейтинг, и на конец предшествующего года.

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

Поэтому было сделано предположение, что плановое задание НК должно формулироваться как «показывать результаты роста не хуже средних по нефтяному сектору РФ». Например, если в среднем у НК прибыль по основной деятельности за год выросла на 10%, то и плановое значение по каждой компании устанавливаем как +10% к её 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 компания поработала с низкой результативностью по этому показателю.

По той же логике был установлен плановый показатель расходов по основной: определен прирост по отрасли (по выборке НК, имеющих отчетность в официальном доступе) за отчетный год, и на эту величину был увеличен размер фактических расходов каждой компании за прошлый период. Получается, что если фактические расходы компании в текущем году превысили фактические расходы компании прошлого года, умноженные на среднеотраслевой уровень роста расходов, то это говорит об ухудшении экономичности деятельности, и наоборот. Правда, при этом отчетность представлена в разных системах – у кого по МСФО, у кого по US GAAP, у кого по РСБУ, у кого вообще по управленческой. Но поскольку рейтинг РА Эксперт составлен без учета разницы по этим форматам, то наш рейтинг - аналогично.

Обычно к средним величинам относятся очень скептически, вспоминая «среднюю температуру по больнице» И каждая компания может сказать: 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 компания без прибыли, а её прирост у части НК идет опережающими темпами, то это и значит, что компания менее эффективна, чем её собратья по цеху. За текущий год. Потому что в сравнении с ними она прибыли получила меньше, а расходов понесла больше. Т.е. единиц результата у неё меньше, а расходов на единицу результата у неё больше. Ведь нельзя же измерять её эффективность, ориентируясь на будущие результаты её стратегии? В т.ч. и потому, что стратегия может и не реализоваться так хорошо, как была задумана. А мы компанию уже эффективной посчитали!

Это сама компания пусть по окончании срока реализации стратегии и измерит свою эффективность – возьмет полученный результат, посчитает, сколько ресурсов она затратила 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 окончания которого 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 компания неэффективна... относительно среднего прироста прибыли, которые показали 10 компаний, выбранных в рейтинг.

Ведь, что интересно, пока кто убыточен, или неприбылен, потому что у него такая стратегия, или масштабный проект по модернизации или освоению нового месторождения, 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 есть ряд компаний, кто вырос выше средней величины, значит, это возможно, это не за пределами. Почему тогда конкретная компания не выросла хотя бы вместе с рынком?

Какие бы ни были на то причины, компания реально оказалась хуже среднего. Тогда она неэффективна, 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 управленец 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 компании, ведь это их дело заботиться о собственной эффективности.

Таким образом, итоговые показатели руководителей компаний 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/KM7012/>.

## 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 компаний 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/КМ7012/>.
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).