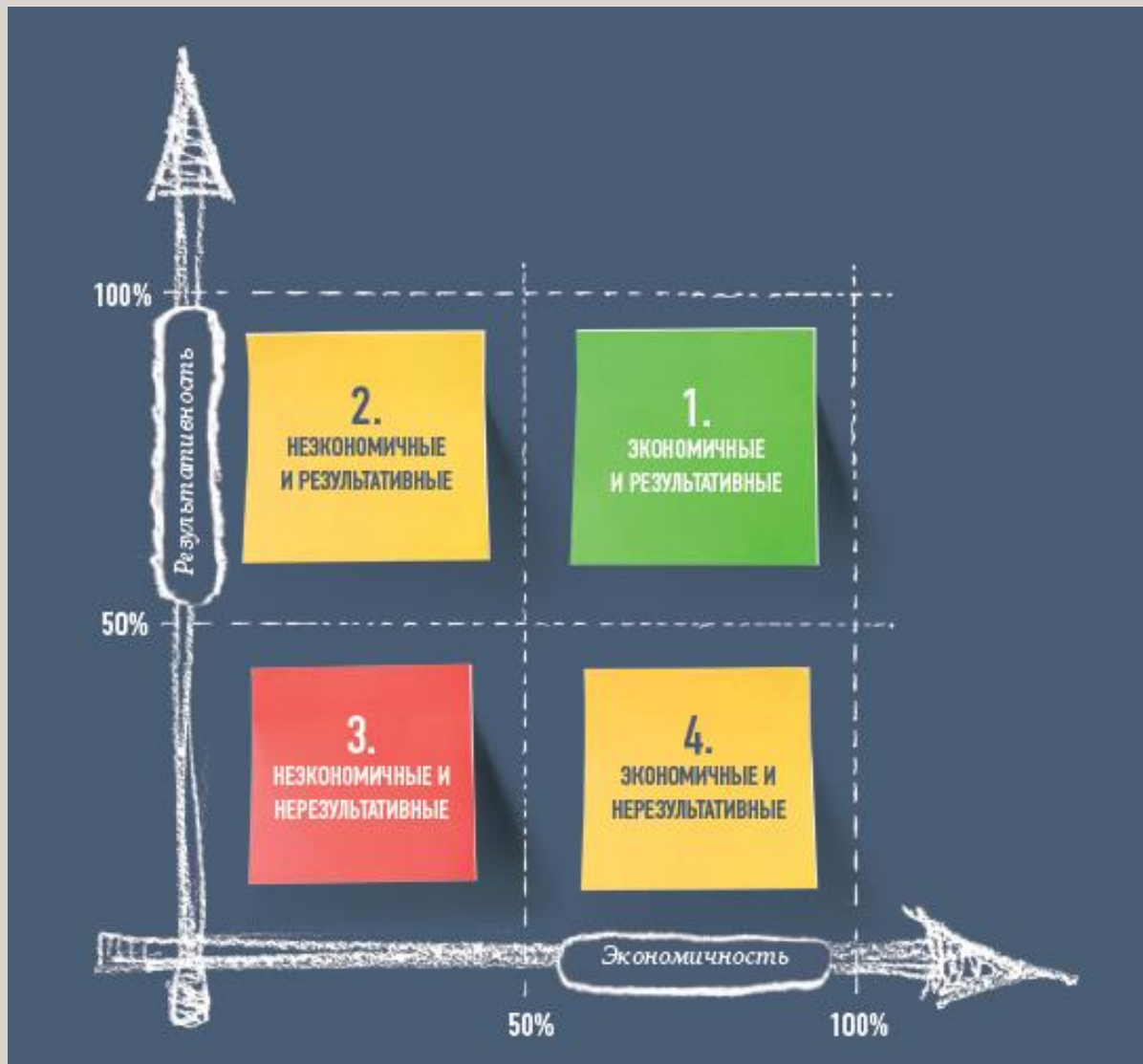


РЕЙТИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ АВИАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ РФ 2012



Москва

ОГЛАВЛЕНИЕ

<u>ВВЕДЕНИЕ</u>	<u>3</u>
<u>РЕЙТИНГ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ</u>	<u>4</u>
<u>РЕЙТИНГ ЭКОНОМИЧНОСТИ</u>	<u>7</u>
<u>РЕЙТИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ</u>	<u>10</u>
<u>МЕТОДИКА</u>	<u>15</u>
<u>ШКАЛА ОЦЕНКИ РЕЙТИНГОВ</u>	<u>18</u>
<u>ДАННЫЕ</u>	<u>20</u>
<u>ЮРИДИЧЕСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ</u>	<u>22</u>
<u>ДРУГИЕ РЕЙТИНГИ И ПОДРОБНОСТИ</u>	<u>22</u>
<u>ОБ АВТОРАХ</u>	<u>23</u>

Введение

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

Первоначально АК были выбраны из рейтинга крупнейших компаний России по объему реализации продукции "Эксперт РА-400" (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. При этом общее количество участников рейтинга невелико. Тогда как компаний авиаперевозчиков РФ много (<http://aviakompaniya.info/rejting-aviakompanij-rossii>). Поэтому к списку из рейтинга "Эксперт РА-400" были добавлены те АК, которые публикуют отчетность о результатах деятельности на своих официальных интернет-ресурсах. Ведь расчет рейтинга мы производим на основании данных из отчетности. Поэтому значительная часть АК не попала в рейтинг по причине отсутствия таковой в открытом доступе.

При этом под эффективностью АК будем понимать эффективность руководителей, которые этими компаниями управляют. Фраза «АК имеет 100% эффективность» означает, что эту эффективность имеет руководство АК 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, АК эффективна, и наоборот; и никакие иные категории не могут изменить оценку. В этом смысле, рейтинг эффективности АК – 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 АК 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 АК рост показателя был медленнее, или тем более произошло его снижение, являются не результативными.

Рейтинг результативности АК представлен в Таблица 1.

КРАТКИЙ ОБЗОР

Из 5 компаний участников рейтинга, 3 показали рост прибыли по основной деятельности, равный со среднеотраслевым, или выше него. Это больше половины всего количества. При этом компании в группе роста значительно отличаются по объемам реализации, что показывает – объем деятельности не оказывает значительного влияния на рост. Тогда как остальные АК такого роста не показали, т.е. результативность у них оказалась ниже средней по группе. А в целом ситуация по сравнению с 2011 годом стала лучше – там результативных компаний из этих же 5 была 1.

Таблица 1. Рейтинг результативности АК.

Место	Компания	Руководитель	Результативность, %%
1	Саратовские авиалинии	Соколов Константин Владимирович	129,0
2	Группа "Аэрофлот"	Савельев Виталий Геннадьевич	117,7
3	Группа "Ю Тэйр"	Мартиросов Андрей Зарменович	100,2
4	Авиакомпания Сибирь	Объедков Владимир Николаевич	40,4
5	Авиалинии Мордовии	Чуйков Сергей Алексеевич	-98,6

ЛИДЕРЫ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ



Наилучшие результаты имеет компания Саратовские авиалинии с результативностью в 129%! Руководит компанией Генеральный директор Соколов Константин Владимирович, назначенный всего лишь в конце мая 2012 г.

«Компания находится в долговом состоянии, долги существенны. С ними нам придётся очень серьёзно работать не один месяц. Но я рассчитываю к концу года из той долговой ямы, в которой находится на сегодняшний день предприятие, выйти, — рассказал «Газете недели» новый генеральный директор Константин Соколов. — Первым шагом видим сокращение численности работников предприятия. Оно будет не таким существенным, как многие думают, но эта необходимая мера коснётся многих отделов, за исключением лётной и инженерно-технической служб.

В середине лета, я думаю, вы увидите новые направления полётов в нашей компании. Мы сейчас проводим консультации по модернизации нашего авиапарка. Наши стратегические цели — с начала следующего года запустить на маршрутной сетке Саратов – Москва новые виды самолётов. Для этого мы сейчас ведём переговоры с «Бомбардье», и осенью этого года, вероятно, первые кандидаты на переучивание — я имею в виду лётный и инженерно-технический составы — поедут в Канаду, если будет утверждено окончательное решение по данной модели».

Своё интервью он закончил словами «И те новые стратегические решения, которые будут сейчас приниматься, я думаю, понравятся людям» (см. <http://www.gazeta-nedeli.ru/article.php?id=3297>). Имея на начало года убытки, он вывел компанию по результатам работы за 2012 г. в прибыль! И не просто в прибыль, а с хорошим приростом! Т.е. г. Соколов пробыл в этой должности чуть больше полугода, но зато как результативно!

Второе место занимает Группа "Аэрофлот", значение результата 117,7%. Руководит компанией уже не один год Генеральный директор Савельев Виталий Геннадьевич.



Еще весной 2010 года он дал ответы на вопросы Русской службы Би-би-си, где, в частности, отметил следующее: «... Если раньше авиакомпании России ставили перед собой задачу - только летать, то сейчас все понимают, что летать надо экономно, экономически оправданно, выгодно. К сожалению, мы завязаны на керосин, а он привязан к нефтяным ценам. В себестоимости полета 36% составляет керосин, и когда дорожает нефть, мы попадаем в ситуацию, когда вынуждены увеличивать тарифы. Здесь есть несколько способов сэкономить: у нас действует программа "Бережливость", когда сокращаются запасы воды и бортового питания - до количества, необходимого для полета в одну сторону, сокращаются и объемы прессы. Кстати, одно это позволило сэкономить в прошлом году 17 млн долларов. Для нас это большая сумма. А керосин мы теперь закупаем на основе конкурса, на этом мы сэкономили около 30 млн долларов. Также хеджируем закупки керосина, то есть фиксируем на будущее цены, которые выгодны нам сейчас. Мы будем экономить. У нас есть несколько десятков проектов, но это никак не скажется на пассажире (см. http://www.bbc.co.uk/russian/interactivity/2010/04/100428_questions_aeroflot.shtml).



Очевидно, проекты осуществляются успешно, если мы видим такие результаты!

Замыкает тройку лидеров по результативности Группа "Ю Тэйр". с результатом 100,2%, что означает уже совсем крошечный рост по сравнению с первым и вторым местами, но, тем не менее, это больше среднеотраслевого (по группе компаний рейтинга). Руководит компанией Мартиросов Андрей Зарменович,

который является Генеральным директором компании еще с тех времен, когда она еще называлась ТАТ.

Еще несколько лет назад в интервью газете «Новые Известия» на вопрос, в чем причины успеха компании, он отметил: «Особенность наша в том, что мы развиваем одновременно три равных по значимости направления. Первое – вертолетные перевозки, в том числе и пассажирские. Здесь мы являемся лидером внутри страны и играем заметную роль на международном рынке. Второе – осуществляем регулярные авиаперевозки, входя в пятерку крупнейших компаний России. И третье – сервисные услуги (техническое обслуживание, ремонт самолетов и вертолетов, продажа билетов и др.). И при этом стремимся динамично развивать все три направления (см. <http://tourinform.ru/newsarticle.php?newsid=2092>).

Таким образом, принятые в своё время установки продолжают работать, и время показывает их правильность.

Группа лидеров – она же и вся группа роста. Далее переходим к аутсайдерам.

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. И это остальные 2 компании из 5.

- Группа из 2-х оставшихся компаний имеет уменьшение результативности от 60% и ниже:
 - 4 Авиакомпания Сибирь
 - 5 Авиаинии Мордовии

Отставание у Сибири немалое, но все же компания имеет шансы в следующем году преодолеть отставание, и перейти в группу результативных.

Абсолютный же аутсайдер – это компания Авиаинии Мордовии, у которой результативность оказалась самой низкой: -98,6%. Т.е. эта компания не просто отстала от среднеотраслевой тенденции, минус означает, что она по результату за год имеет убыток И в предыдущем, 2011 году, она была тоже в тяжелом состоянии. Кстати, как и Саратовские авиаинии, но там вовремя поменяли руководителя, и картина решительно изменилась. А здесь это ещё предстоит сделать.

Рейтинг экономичности

Экономичными АК 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 АК рейтинга), или ниже. И наоборот, руководители, в чьих АК объем расходов по основной деятельности был выше, чем в среднем по группе АК, являются неэкономичными.

Рейтинг экономичности АК 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 АК рейтинга). Чем меньше значение, т.е. чем меньшим объемом ресурсов обеспечен результат, тем лучше. Иначе говоря, это означает хорошую конверсию ресурсов в результат.

Экономичных авиационных компаний оказалось больше, чем результативных: 4 АК из 5. Т.е. у этих АК показатель расходов равен среднеотраслевому, или ниже него. И только 1 АК оказалась неэкономичной – расход ресурсов на единицу полученного результата у неё выше, чем в среднем по авиасектору.

Таблица 2. Рейтинг экономичности АК

Место	Компания	Руководитель	Достигнутая экономичность, %%
1	Саратовские авиалинии	Соколов Константин Владимирович	18,6
2	Авиалинии Мордовии	Чуйков Сергей Алексеевич	82,8
3	Группа "Аэрофлот"	Савельев Виталий Геннадьевич	90,6
4	Группа "Ю Тэйр"	Мартиросов Андрей Зарменович	96,2
5	Авиакомпания Сибирь	Объедков Владимир Николаевич	209,5

ЛИДЕРЫ ЭКОНОМИЧНОСТИ



Наилучшие результаты имеет компания Саратовские авиалинии, показавшая 18,6% экономичности! Это значит, что АК тратила на создание единицы результата в 5 раз меньше, чем тратили АК в среднем по чермете (группе компаний рейтинга). Это действительно большое достижение, которое показывает ориентир для всех остальных.

Генеральный директор компании Соколов Константин Владимирович. Эта же компания занимает и первое место в рейтинге результативности, так что руководитель АК сохранил за собой лидерские позиции в обоих рейтингах. Это серьёзная заявка на победу!

Второе место заняла ещё одна региональная компания - Авиалинии Мордовии, с результатом 82,8%, уступая первому месту больше полусотни процентов (по абсолютной величине результата). Хотя сам по себе показатель отличный! Возглавляет компанию Чуйков Сергей Алексеевич, которого мы видели в рейтинге результативности, к сожалению, на последнем месте. Что может помешать компании занять высокое место в итоговом рейтинге эффективности.



А третье место по экономичности занимает Группа "Аэрофлот", с результатом 90,6%, что не намного ниже результата второго места. Хотя это очень хороший показатель, ведь это значит, что АК тратила на создание единицы результата на 10% меньше, чем тратили АК в среднем по авиасектору в целом (группе компаний рейтинга). Возглавляет компанию Генеральный директор Савельев Виталий Геннадьевич, которого мы уже видели вторым в рейтинге результативности.



«В настоящее время «ОАО "Аэрофлот" планирует базировать свою low cost авиакомпанию в аэропорту "Шереметьево" или "Внуково", сообщил гендиректор перевозчика Виталий Савельев в интервью «Вести -24».

По словам главы "Аэрофлота", если будут приняты все необходимые поправки для создания бюджетного перевозчика, то он может быть создан уже в апреле-июне следующего года.

Для работы лоукостеров в России пока не созданы условия. Для того чтобы такие авиакомпании смогли работать, аэропорты должны предложить им более низкие тарифы, сократить время разворота самолета (между прилетом и вылетом самолета должно проходить не более 40 минут), разрешить продавать невозвратные билеты, взимать плату за провоз багажа, не кормить пассажиров, разрешить принимать на работу иностранных пилотов и другое (см. http://zelenograd-news.ru/news/?ELEMENT_ID=16841).

Таким образом, будет реализовываться программа повышения конкурентоспособности компании за счет прироста показателя экономичности. Что интересно, об этом же заявил и Генеральный директор Группы "Ю Тэйр", так что посмотрим, кому из этих двух компаний проект лоукостера удастся сделать более эффективным. А пока Ю Тэйр только на 4 месте, и в тройку лидеров не вошла, поскольку всех подвинула на одно место вниз компания Мордовские авиалинии.

Таким образом, в тройке лидеров по экономичности 2 компании из рейтинга результативности сохранили свои места на пьедестале – это компания Саратовские авиалинии и Аэрофлот. А 2-е место заняла компания, которая в рейтинге результативности была последней. Так что в рейтинге эффективности возможны неожиданности. Посмотрим, кто же станет победителем в итоге?

АУТСАЙДЕРЫ ЭКОНОМИЧНОСТИ

АК, которые понесли большие расходы на достижение результатов, чем в среднем по отрасли, оказались в категории аутсайдеров экономичности. Правда, в этом рейтинге, как было сказано выше, это всего одна компания - Авиакомпания Сибирь. Это абсолютный аутсайдер.

У неё самая низкая экономичность: 209,5%. Т.е. компания тратила ресурсов на получение единицы результата почти на 100% больше, чем в среднем тратили АК по отрасли (из представленных в рейтинге). Жаль, что и в рейтинге результативности данная компания тоже в группе отстающих на предпоследнем месте. Ей в итоговом рейтинге эффективности ничего не светит.

Рейтинг эффективности

Абсолютно эффективными будут считаться те АК, которые смогли одновременно быть и результативными, и экономичными. Рейтинги по этим показателям были представлены ранее (см. Таблица 1 и Таблица 2 соответственно). Хотя, также эффективными могут быть 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 может оказаться эффективным.

Рейтинг эффективности АК представлен в Таблица 3.

КРАТКИЙ ОБЗОР

Рейтинг эффективности включает ровно те же объекты - 5 АК, что и рейтинги результативности и экономичности, поскольку во всех трех рейтингах рассчитываются показатели для одних и тех же участников. А в целом эффективных АК 3 из 5, что лучше предыдущего, 2011 года, где таких было всего 1 компания.

Таблица 3. Рейтинг эффективности АК.

Место	Компания	Руководитель	Эффективность, %%
1	Саратовские авиалинии	Соколов Константин Владимирович	693,0
2	Группа "Аэрофлот"	Савельев Виталий Геннадьевич	129,9
3	Группа "Ю Тэйр"	Мартиросов Андрей Зарменович	104,2
4	Авиакомпания Сибирь	Объедков Владимир Николаевич	19,3
5	Авиалинии Мордовии	Чуйков Сергей Алексеевич	-119,1

ЛИДЕРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Положение на подиуме было достаточно предсказуемым – всех трех лидеров мы уже видели: они были победителями в рейтинге результативности, потом – в рейтинге экономичности, правда не все, там вмешались Авиалинии Мордовии, сместив Ю Тэйр с пьедестала, но вот здесь, они все три компании, победители в рейтинге эффективности.



На первом месте находится компания Саратовские авиалинии, которая показала наилучшее значение эффективности: 693%! Результат закономерен – она была первой в рейтинге результативности, и первой же – в рейтинге экономичности. Поэтому она и есть самая эффективная по прибыли по основной деятельности (а от чего же ещё?!) авиационная компания России за 2012 год! Руководит деятельностью АК Генеральный директор Соколов Константин Владимирович, поздравляем с первым местом! И это после того, как компания была отстающей в рейтинге в 2011 году. При этом региональная компания обгоняет федеральные.

Группа "Аэрофлот", после того, как у неё в рейтинге результативности было второе место, казалось бы, могла претендовать на более высокую позицию в итоговом рейтинге. Но заняв третье место в рейтинге экономичности, АК получает законное второе место в рейтинге эффективности, с результатом 129,9%. И хоть это меньше результата первого места, тем не менее, результат очень достойный. Возглавляет компанию Генеральный директор Савельев Виталий Геннадьевич, поздравляем!



Третье же место с результатом 104,2% занимает Группа "Ю Тэйр". Руководит компанией Мартиросов Андрей Зарменович. Он занял итоговое 3-е место – это тоже отличный показатель за год, поздравляем! Компании, несмотря на то, что она не вошла в тройку лидеров по экономичности, все же хватило «запаса прочности», чтобы удержать высокую позицию в итоговом рейтинге.

Итак, 2 лидера АК в итоговом рейтинге были предсказуемы – это Соколов Константин Владимирович (Саратовские авиалинии) – он занимал ведущие позиции как в рейтинге результативности, так и в рейтинге экономичности. Вопрос со вторым местом тоже не стоял – его уверенно занял г. Савельев (Аэрофлот). И только 3-е место оставалось непонятным – на него могли претендовать пара компаний. Но Мордовские авиалинии сильно отстали в рейтинге результативности, и Группа «Ю Тэйр» в итоге на третьем месте.

Сравнивая всех трёх лидеров между собой, мы видим, что они были сбалансированы в опоре на оба плеча: и результативности, и в экономичности. И потому вполне уверенно победили.

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 авиационных компаний (координаты Результативность 100%; Экономичность 100%).

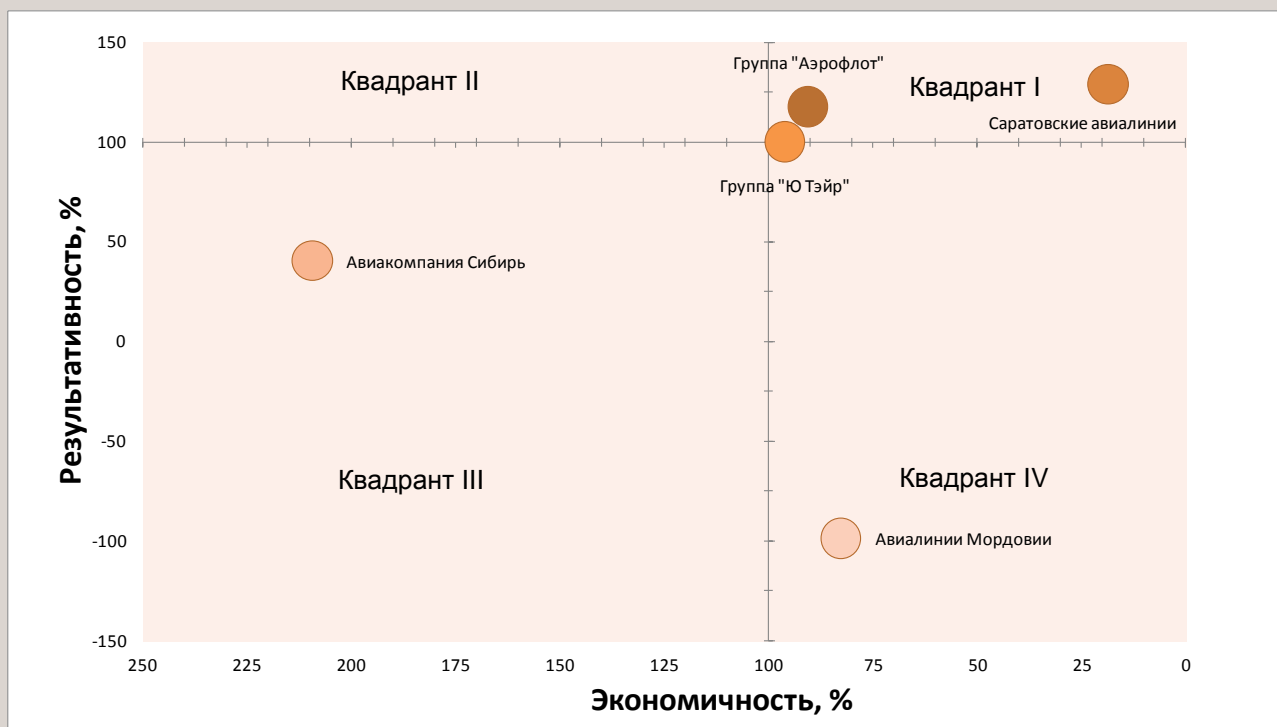


Рисунок 1. Матрица эффективности авиационных компаний за 2012 г.

РЕЗУЛЬТАТИВНЫЕ И ЭКОНОМИЧНЫЕ (КВАДРАНТ I)

Все АК, 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 4).

Таблица 4. Авиационные компании в квадранте I

Место	Компания	Руководитель	Результативность, %	Достигнутая экономичность, %	Эффективность, %
1	Саратовские авиалинии	Соколов Константин Владимирович	129,0	18,6	693,0

2	Группа "Аэрофлот"	Савельев Виталий Геннадьевич	117,7	90,6	129,9
3	Группа "Ю Тэйр"	Мартиросов Андрей Зарменович	100,2	96,2	104,2

В данном квадранте находятся как раз те 3 компании, имеющие положительное значение эффективности в рейтинге. На первом месте компания Саратовские авиалинии (координаты 129; 18,6) с эффективностью 693%, т.е. компания, имеющая самые высокие результативность и экономичность. Следующей в этом квадранте идет Группа «Аэрофлот» (координаты 117,7; 90,6), с эффективностью 129,9%. И, наконец, Группа «Ю Тэйр» (координаты 100,2; 96,2) т.е. АК, имеющая минимальные в этой группе участников результативность и экономичность, при которых эффективность является положительной (т.е. больше 100%): 104,2%.

РЕЗУЛЬТАТИВНЫЕ И НЕЭКОНОМИЧНЫЕ (КВАДРАНТ II)

Все АК, кто левее и выше точки пересечения осей, образуют квадрант результативных, но неэкономичных, т.е. имеющие координаты (Результативность>100%, Экономичность>100%). Но в этом квадранте никого из участников рейтинга с такими координатами не оказалось.

НЕРЕЗУЛЬТАТИВНЫЕ И НЕЭКОНОМИЧНЫЕ (КВАДРАНТ III)

Этот квадрант для тех, кто нерезультативен, и неэкономичен, т.е. это АК, имеющие координаты (Результативность<100%, Экономичность>100%). Это квадрант слева и ниже от точки пересечения осей, и показан ниже (см. Таблица 55). Это будут АК, у которых слабы оба плеча – и результативность, и экономичность. Из участвующих в рейтинге таковых всего 1 компания.

Таблица 5. Авиационные компании в квадранте III

Место	Компания	Руководитель	Результативность, %	Достигнутая экономичность, %	Эффективность, %
4	Авиакомпания Сибирь	Объедков Владимир Николаевич	40,4	209,5	19,3

В этом квадранте эффективных АК нет по определению. Что понятно – если оба «плеча» ослаблены, то и общий уровень эффективности низок по определению. Т.е. это АК, которая была результативно ниже, чем в среднем по отрасли, а расходов на единицу результата несла выше, чем в среднем по отрасли. Жаль, что в этом квадранте оказалось такое известное имя, как Авиакомпания Сибирь (координаты 40,4; 209,5) с эффективностью всего 19,3%.

Этой компании предстоит самая тяжелая работа – надо серьезно поднимать и результативность, и экономичность. Остается пожелать ей успеха в этом непростом деле. А что получится, 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, и показан ниже (см. Таблица 6). Это будут АК, которые эффективны за счет преобладания экономичности над результативностью. В нем лучшие те, кто выше и правее. Однако, как и в третьем квадранте, здесь тоже только одна компания – Авиалинии Мордовии (координаты -98,6; 82,8) с эффективностью -119,1.

Минус показывает, что компания в убытке. При этом абсолютное значение эффективности хорошее – ведь оно больше 100%. Такое сочетание означает, что компании удалось сократить убыток на 19% (относительно планового среднего), что есть безусловно факт положительный, но поскольку компания при этом все равно осталась с убытком, то итоговая эффективность имеет отрицательное значение.

Таблица 6. Авиакомпания в квадранте IV

Место	Компания	Руководитель	Результативность, %	Достигнутая экономичность, %	Эффективность, %
5	Авиалинии Мордовии	Чуйков Сергей Алексеевич	-98,6	82,8	-119,1

Сочетание странное – эта компания показала очень хороший результат по экономичности, заняв 2-е место в рейтинге, и в то же время – абсолютный аутсайдер по результативности, но при этом имеет самую низкую эффективность, хотя при высокой экономичности можно было реально претендовать на хорошее место в рейтинге эффективности. В силу этого сочетания она попадает при этом не в квадрант III, где находятся безусловно неэффективные компании, а в квадрант IV! С упором только на одно плечо, положение очень не надёжное. Необходимо, не теряя экономичности, подтягивать результативность. Если компания этого добьётся, то сможет в следующем году перейти в квадрант I.

Методика

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

Период для расчета рейтинга выбран 1 год. Т.е. год взят не только потому, что это период традиционного подведения результатов, и сдачи отчетности, но и минимальный период работы руководителя компании. На меньшее время назначать руководителя нерационально – что он успеет сделать за несколько месяцев? На большее время – как у него будет получаться, неизвестно. Конечно, мы часто видим на посту руководителей, которые управляют компанией не один год, а достаточно долгий период, бывает, по 10, и более лет. Это хорошо. Но в то же время часто видим и смену руководителей, и тогда большие периоды, такие как 3 года, 5, 10 лет, в общем случае становятся непоказательными для сопоставимости не только показателя эффективности компаний, но и их руководителей. Т.е. для того, чтобы было можно одновременно сравнивать и компании, и их руководителей, и взят период именно год.

Что можно считать целью авиационной компании? Оказание услуг по перевозке людей и грузов авиатранспортом. В этом заключается её предназначение, или миссия, кто как называет. Но могут быть и такие виды деятельности, как сервисное обслуживание и ремонт авиатехники, и т.п. Таким образом, все виды деятельности образуют основную, и именно её мы далее и будем иметь ввиду под понятием «основная, или операционная, деятельность».

Но в чем измерять результат работы собственно для самой компании? Можно в количестве перевезённых пассажиров, и/или объеме перевезённых тонн грузов, можно в размере активов, в количестве самолетов авиапарка. 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 авиационные компании, то понятно, не для увеличения стоимости акций. Стоимость – следствие, а причина – хорошие результаты работы. Т.е. натуральный объем оказанных услуг (в пассажирах и/или тоннах перевезенного груза) и будет важнейшим показателем. Но, с другой стороны, нам не безразлично, какой ценой нам этот результат достался? В этом смысле, у всякой работы есть 2 цели: цель-результат (натуральный результат труда), и цель-эффект (экономический результат труда – прибыль). Эта дуальность подчеркивает – без натурального результата труда нет ничего – ни выручки, ни прибыли, активы зря протаивают, клиентская база не растёт.

В то же время, создав натуральный результат, мы можем и разориться – потому что экономический эффект окажется отрицательным. Поэтому задача – не просто перевезти пассажиров и грузы (пусть даже в большом объеме), а получить при этом прибыль, а не убыток. Так что именно этот экономический результат (прибыль) и есть отражение эффективности работы компании. Ведь размер активов есть следствие капитализации, а сам по себе он нам лишь говорит о масштабе деятельности. К примеру, если у одной компании 50 самолётов, и она прибыльна, а у другой 200 самолётов, и она убыточна, то что толку, что у второй компании активов больше? Поэтому 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 (операционной) деятельности. Ведь если АК выправляет свое финансовое положение за счёт финансовой деятельности, или инвестиционной, так это она уже вроде как и не авиационная компания, а финансовый институт. Т.е., будучи АК, невозможно все время делать

ставку только на финансовую или прочую виды деятельности. Не следование своему предназначению подрывает финансовое здоровье компании. Поэтому измерять результаты работы компании будем именно по объёму прибыли, заработанной по основной (операционной) деятельности.

Сама же работа по осуществлению авиаперевозок требует расхода ресурсов, которые АК несет в значительных масштабах, на которые сильно влияют географическая удаленность, плотность и платежеспособность населения, и иные особенности. Размер подобных расходов определяет экономичность компании, т.е. показывает тот объем ресурсов, которые она потратила на достижение результата (в том числе, и инвестиционных – через амортизацию).

И чтобы все это учесть по совокупности, приходится рассчитывать финансовый результат, т.е. разницу между доходами и расходами АК по основной деятельности (согласно отчету о финансовом результате). Ведь прибыль становится внутренним источником финансирования роста и развития компании. Или возврата займов, взятых на те же цели. Хотя при этом мы вынуждены использовать разные форматы отчетности – у кого РСБУ, у кого – МСФО.

К этому следует добавить еще и чисто техническое обстоятельство, такое как доступность информации (в каком бы формате отчетности она не представлялась на сайте конкретной компании) – 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.

Итого, 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. И мерить эффективность не прибылью, а величиной активов, получается, не корректно. 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. «[Битва за эффективность](#)» (Москва, Альпина, 2013).

Рейтинг эффективности АК по прибыли от основной деятельности показывает не саму величину этой прибыли, а то, насколько руководители были эффективны в повышении этого показателя для своих компаний в сравнении со средним ростом рынка. Это означает, что руководитель одной АК, в которой значение показателя прибыли имеет низкое значение, может занять в рейтинге высокую позицию, потому что был эффективен, т.е. добился существенного повышения прибыли, и обогнал рынок. Что и отразилось в приросте показателя, как результата его деятельности на посту управляющего компанией.

В то время как руководитель другой АК, в которой значение величины прибыли 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 авиаций.

Шкала оценки рейтингов

Авиационные 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 АК (от единиц процентов до сотен) 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 в разы. А у кого-то величина прибыли год от года, наоборот, менялась очень плавно, и значения роста могли составить единицы процентов. Отсюда при сравнении АК с такими разными темпами роста отличия в их эффективности получаются достаточно значительными. Равно это касается и результативности, и экономичности.

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

Помимо оценки АК относительно друг друга по величине эффективности, устанавливается характер причин эффективности: за счет каких источников кто был эффективен? Для этого АК 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.

Результативность	Высокая	Квадрант II Результативные >100% Неэкономичные >100%	Квадрант I Результативные >100% Экономичные <100%	100%	
	Низкая	Квадрант III Нерезультативные <100% Неэкономичные >100%	Квадрант IV Нерезультативные <100% Экономичные <100%		
		Низкая	100%	Высокая	0
		Экономичность			

Рисунок 2. Матрица эффективности.

Квадрант I. В него попадут те АК, 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 АК, 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 АК, 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 АК, 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	http://www.utair.ru/ http://www.aeroflot.ru/cms/ http://www.saravia.ru/Pages/Default.aspx http://www.s7.ru/
Расходы по основной деятельности	Там же	http://www.aviamordovia.ru/

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 АК, 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 АК должно формулироваться как «показывать результаты роста не хуже средних по РФ». Например, если в среднем у АК 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 деятельности: определен прирост по отрасли (по выборке АК, 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 РСБУ. Но поскольку рейтинг РА Эксперт составлен без учета разницы по этим форматам, то наш рейтинг - аналогично.

Но в случае, если у компании 2 вида отчетности - РСБУ и какая-либо международная, то для рейтинга используются данные международного формата отчетности.

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, ведется модернизация, которая в такой отрасли требует огромных вложений, а это может быть сопряжено с повышенными расходами, и малой прибылью, а то и убытками. Но, как мы оговорились ранее, если о планах компании никому неизвестно, то, получается, её эффективность не измерить. 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 считать относительно среднего прироста по отрасли.

А во-вторых, ведь если в этот период компания без прибыли, а её прирост у части АК 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 по плану еще убыточен, никто же не требует считать его в этот момент прибыльным, правда? Что и будет зафиксировано в рейтинге – в этот период компания неэффективна... относительно среднего прироста прибыли, который показали компании, участвующие в рейтинге.

Ведь, что интересно, пока кто убыточен, или неприбылен, потому что у него такая стратегия, или масштабный проект развития/модернизации авиапарка, 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/KM7011/>

Юридическая информация

1. Создатели рейтингов не несут ответственности за решения, которые были, или могут быть приняты на основе информации, представленной в рейтингах.
2. Данные об эффективности 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/library/ratings/>
3. Доступ к данным (в т.ч. для настройки собственных отчетов) можно получить по адресу: <http://plus.intalev.ru/KM7011/>
4. Для установки индикаторов эффективности на свой рабочий стол (требуется MS Windows, см. технические требования) скачайте дистрибутив с адреса: <http://www.intalev.ru/library/ratings/soft.php>, 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).