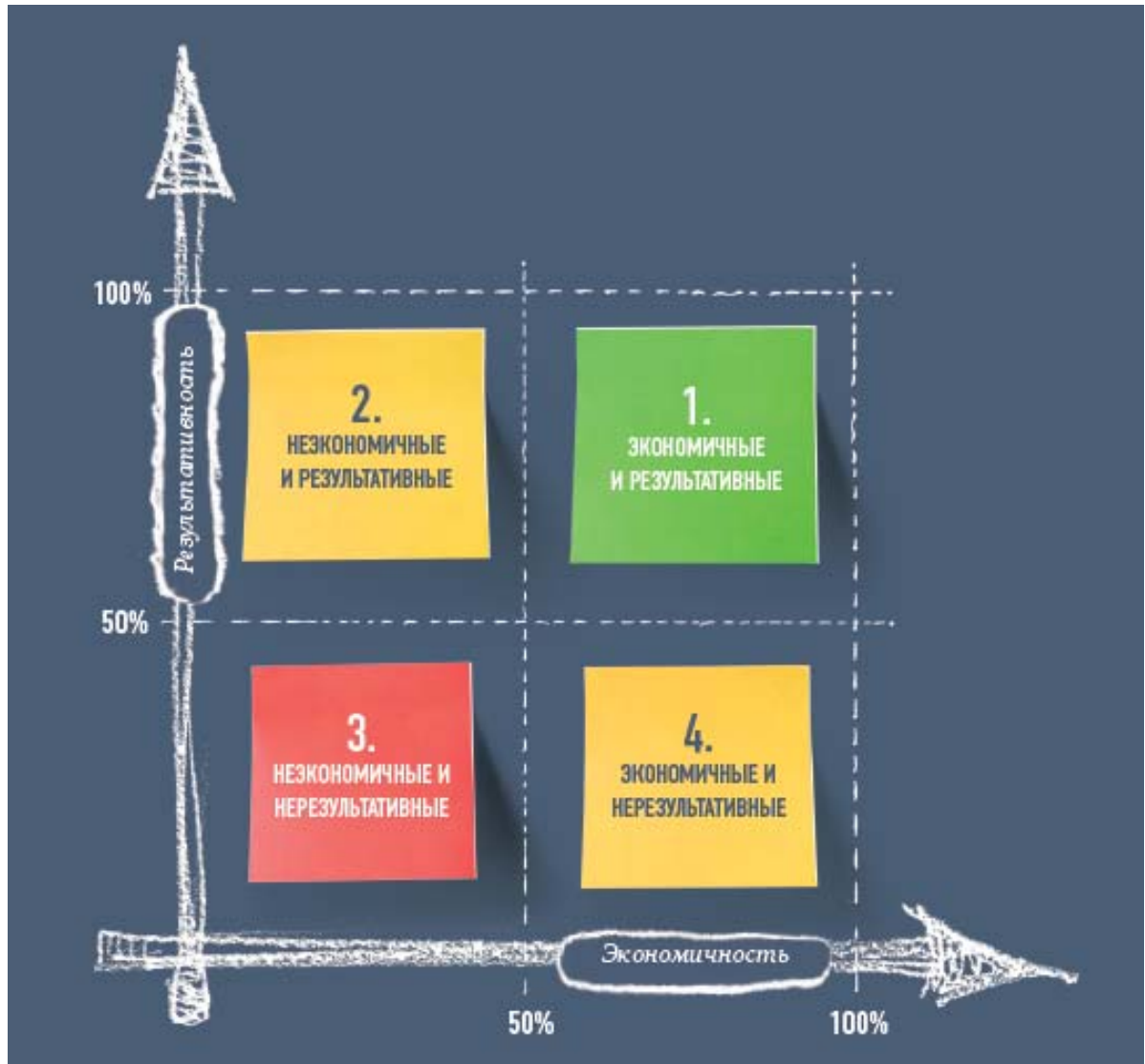


РЕЙТИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ РФ 2012



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>15</b>
<b><u>ШКАЛА ОЦЕНКИ РЕЙТИНГОВ</u></b>	<b>18</b>
<b><u>ДАННЫЕ</u></b>	<b>20</b>
<b><u>ЮРИДИЧЕСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ</u></b>	<b>22</b>
<b><u>ДРУГИЕ РЕЙТИНГИ И ПОДРОБНОСТИ</u></b>	<b>22</b>
<b><u>ОБ АВТОРАХ</u></b>	<b>23</b>

## Введение

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

ТК 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.

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

Рейтинг результативности ТК представлен в Таблица 1.

### КРАТКИЙ ОБЗОР

Из 6 компаний участников рейтинга, 3 показали рост прибыли по основной деятельности, равный со среднеотраслевым, или выше него. Это половина 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 ТК такого роста не показали, т.е. результативность у них оказалась ниже средней по группе. А в целом ситуация по сравнению с 2011 годом стала похуже – там результативных компаний из этих же 6 было 4. И среди результативных были те же, так что лидеры в группе роста не поменялись.

Таблица 1. Рейтинг результативности ТК.

Место	Компания	Руководитель	Результативность, %%
1	Вымпелком	Джо Лундер	133,7
2	Группа компаний Мегафон	Таврин Иван Владимирович	116,2
3	TELE2 Россия	Страшнов Дмитрий Евгеньевич	100,5
4	Ростелеком	Провоторов Александр Юрьевич	86,7
5	Мобильные ТелеСистемы	Дубовсков Андрей Анатольевич	65,0
6	Скай Линк	Лядовой Сергей Владимирович	-101,6

## ЛИДЕРЫ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ



Наилучшие результаты имеет компания Вымпелком с результативностью в 133,7%. Главный управляющий директор Vimpelcom Джо Лундер в конце 2011 года сменил прежнего директора Елену Шматову на посту ОАО "Вымпелком" (см. <http://digit.ru/business/2011114/386276582.html>) Мы не знаем достоверных причин этого решения, но в рейтинге результативности ТК за 2011 Вымпелком был на грани (100,7%), и возможно, недостаточные темпы роста привели к смене Генерального директора. Был назначен Антон Кудряшов, пришедший на этот пост из СТС-Медиа. Это назначение, по крайней мере, формально, совпало с тем, что в 2012 году, как мы видим, картина сильно изменилась к лучшему: Вымпелком сразу занял ведущую позицию. Поздравляем!

Джо Лундер в интервью РБК daily пояснил: «Мы наняли его (ГД – при. авторов) в начале 2012 года, когда EBITDA перестала расти и ситуация в целом была совершенно не такой, как нам бы хотелось. Если судить по переменам с тех пор, Антон проделал очень хорошую работу для компании. У нас был год быстрого роста, мы смогли оптимизировать наши издержки, и теперь EBITDA растет очень хорошо. Мы улучшили качество сети, мы наняли несколько высококлассных менеджеров и усилили нашу команду в России. Мы выиграли лицензию LTE, чтобы успешно работать на российском рынке высокоскоростного мобильного Интернета 2КОМ. Восприятие «Билайна» на рынке и клиентами также изменяется к лучшему. Так что мы очень довольны результатами в России. Читать полностью: <http://subscribe.rbc.ru/2013/03/07/media/562949986072789>

Второе место занимает Группа компаний МегаФон, значение результата 116,2%. Руководит компанией Генеральный директор Таврин Иван Владимирович. Он в 2012 году был на 2-ом месте в «Рейтинге высших руководителей 2012» (см. <http://www.kommersant.ru/doc/2025247>) "ТОП-1000 российских менеджеров" Газеты «Ъ». Это при том, что он пришел из медиа индустрии, и управлял компанией не весь год, пока принимал дела у своего предшественника, г. Солдатенкова.



«Считаю важным сохранить и максимально использовать опыт, накопленный компанией, а также привнести новые идеи и решения в работу для достижения целей, стоящих перед «МегаФоном». Для меня принципиально важно сделать так, чтобы наши клиенты всегда получали самые качественные, надежные, доступные услуги, основанные на лучших современных технологиях», - подчеркнул генеральный директор ОАО «МегаФон» (см. <http://globalmsk.ru/firmnews/id/4488>) Что же, результаты показывают, что «слово и дело» у г. Таврина не расходятся.



Замыкает тройку лидеров по результативности компания TELE2 Россия с результатом 100,5%, что уже на 30% ниже первого места (по абсолютной величине), но все равно это хороший результат. Руководит компанией Страшнов Дмитрий Евгеньевич, который является Генеральным директором компании с 2009 года.

В интервью газете Коммерсантъ он отметил: «Модель дискаунтера востребована в России. Люди хотят пользоваться качественной мобильной связью, при этом они по-прежнему очень чувствительны к цене...

... Одним из ключевых пунктов нашего развития в 2010-2012 годах является обеспечение доступности наших услуг для максимального числа жителей России. Каждый должен иметь возможность подключиться к Tele2 там, где он чаще всего бывает: в супермаркете, на заправке, в салоне связи. С этой точки зрения нет необходимости создавать значительное число собственных монобрендов, инвестируя огромные деньги в их строительство и поддержание: в каждом регионе должно быть всего несколько — возможно, два-четыре — фирменных центров, но они должны выделяться. В них люди должны чувствовать европейский подход, дух Tele2. Сейчас мы работаем над реализацией пилотного проекта в

двух регионах. Мы сотрудничаем и с "Евросетью", и с другими участниками рынка, но не хотели бы зависеть от кого-то одного». Подробнее: <http://www.kommersant.ru/doc/1375796>

Понятно, при таком отношении к бизнесу и результаты налицо! Что показательно, весной 2013 Дмитрия Евгеньевича назначили главой Почты России. Как говорится, по заслугам!

Группа лидеров – она же и вся группа роста. Остаётся разобрать аутсайдеров.

## 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 4 компании из 6.

- Группа из 3 компаний имеет снижение результативности в диапазоне от 13%: до 35% (в порядке убывания результативности:
  - 4 Ростелеком
  - 5 Мобильные ТелеСистемы
  - 6 Скай Линк

Поскольку отставание у Ростелекома сравнительно небольшое, то компания имеет наибольшие шансы в следующем году преодолеть отставание, и перейти в группу результативных. А вот у МТС эта задача уже более серьезна. Интересно будет посмотреть, кто из них сможет это сделать быстрее?

И, наконец, абсолютный аутсайдер – это компания Скай Линк, у которой результативность оказалась самой низкой: -101,6%. 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 на последнем месте (убыток) от основной деятельности среди компаний рейтинга.

## Рейтинг экономичности

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

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

Экономичных телекоммуникационных оказалось больше, чем результативных: 4 ТК из 6. Т.е. у этих ТК показатель расходов равен среднеотраслевому, или ниже него. Остальные 2 ТК оказались неэкономичными – расход ресурсов на единицу полученного результата у них выше, чем в среднем по телекому.

Таблица 2. Рейтинг экономичности ТК

Место	Компания	Руководитель	Достигнутая экономичность, %%
1	Скай Линк	Лядовой Сергей Владимирович	69,7
2	Вымпелком	Джо Лундер	71,0
3	Группа компаний Мегафон	Таврин Иван Владимирович	88,0
4	TELE2 Россия	Страшнов Дмитрий Евгеньевич	108,5
5	Ростелеком	Провоторов Александр Юрьевич	133,5
6	Мобильные ТелеСистемы	Дубовсков Андрей Анатольевич	147,8

## ЛИДЕРЫ ЭКОНОМИЧНОСТИ



Наилучшие результаты имеет компания Скай Линк, показавшая 69,7% экономичности! Генеральный директор компании Алексей Холодов, назначенный на смену предыдущему Генеральному директору Швайбовичу Владиславу Анатольевичу, при котором, собственно, компания существенно изменила параметры своей деятельности. Правда, г. Холодов в компании проработал недолго, с февраля по июль 2012, когда его сменил Корухов Андрей Юрьевич, а его через месяц сменил Лядовой Сергей Владимирович, чей портрет и представлен в этом абзаце. Поэтому, основные лавры за 2012 год, наверное, следует отдать г. Швайбовичу.

На московском бизнес портале ГлобалМСК.ру в статье, посвященной плюсам и минусам отечественного телекома (<http://globalmsk.ru/news/id/6323>) деятельность г. Швайбовича (который пришел из ТЕЛЕ2) отмечена следующим образом: «Он выполнил задачу улучшения операционной и



финансовой деятельности оператора. Заметим, что консолидированную отчетность «Скай линк» уже давно не публикует, а у его дочерних компаний финансовая ситуация разная. Например, его крупнейшая «дочка» — «Московская сотовая связь»(МСС) завершила 2010 г. с чистым убытком в 459,9 млн руб. при выручке в 4,8 млрд руб., следует из данных «СПАРК-Интерфакса». А вторая по масштабам бизнеса «дочка» «Скай линка» — петербургская «Дельта телеком» получила в том же 2010 г. 400,9 млн руб. чистой прибыли при выручке в 1,15 млрд руб. После пребывания «у руля» «СкайЛинка» В. Швайбовича резко выросла рентабельность по EBITDA, которая до его прихода была отрицательной. Более того, за 10 месяцев под руководством Швайбовича «Скай линк» реструктурировал долги: оптимизировал задолженность перед поставщиками и акционерами, перевел валютные долги перед банками в рублевые, а краткосрочные заместил долгосрочными.... Сейчас «Скай линк» уже не находится в кризисном состоянии, по свидетельству «Ведомостей» со ссылкой на компетентные источники, как годом ранее» Вот так – финансист по образованию, он и поднял экономичность ТК!

Но эта компания в рейтинге результативности занимает последнее место, так что сможет ли ТК сохранить за собой лидерские позиции и в итоговом рейтинге эффективности, непонятно. Особенно учитывая, что Владислав Анатольевич перешел в Ростелеком. Правда, и Скай Линк переходит туда же (см. <http://globalmsk.ru/news/id/6323>).

Второе место заняла компания Вымпелком с результатом 71%, уступая первому месту почти 11% (по абсолютному значению). Хотя сам по себе результат отличный! Возглавляет компанию Джо Лундер, которого мы видели первым в рейтинге результативности. Что же, приятно, что компания и в этом рейтинге заняла высокое место.



А третье место по экономичности занимает Группа компаний Мегафон с результатом 88%, что не намного ниже результата второго места. Хотя это очень хороший показатель,



ведь это значит, что ТК тратила на создание единицы результата на 10% меньше, чем тратили ТК в среднем по телекому (группе компаний рейтинга). Возглавляет компанию Таврин Иван Владимирович, которого мы уже видели третьим в рейтинге результативности.

Таким образом, в тройке лидеров по экономичности 2 компании из рейтинга результативности сохранили свои места на пьедестале – это компания Вымпелком и Мегафон. А 1-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

ТК, которые понесли большие расходы на достижение результатов, чем в среднем по отрасли, оказались в категории аутсайдеров экономичности – их 3 из 6, т.е. половина, как и в рейтинге результативности.

Распределение в группе неэкономичных ТК следующее:

- 4 TELE2 Россия
- 5 Ростелеком
- 6 Мобильные ТелеСистемы

Компания TELE2 потеряла в экономичности не много – 8,5%, и сможет достаточно легко её восстановить. Поскольку в рейтинге результативности данная ТК была на 3-ем месте, в целом положение компании не критичное. Ростелеком отстал уже более, чем на 30%, и ему, учитывая отставание и в рейтинге результативности, исправить положение будет существенно труднее,

Абсолютный же аутсайдер – компания Мобильные ТелеСистемы.

У неё самая низкая экономичность: 147,8%. Т.е. компания тратила ресурсов на получение единицы результата почти на 48% больше, чем в среднем тратили ТК по отрасли (из представленных в рейтинге). Жаль, что и в рейтинге результативности данная компания тоже в группе отстающих на предпоследнем месте.

## Рейтинг эффективности

Абсолютно эффективными будут считаться те ТК, 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 окажется эффективным.

Рейтинг эффективности ТК представлен в Таблица 3.

### КРАТКИЙ ОБЗОР

Рейтинг эффективности включает ровно те же объекты - 6 ТК, что и рейтинги результативности и экономичности, поскольку во всех трех рейтингах рассчитываются показатели для одних и тех же участников. А в целом эффективных ТК 2 из 6, что хуже предыдущего, 2011 года, где их было 3.

Таблица 3. Рейтинг эффективности ТК.

Место	Компания	Руководитель	Эффективность, %%
1	Вымпелком	Джо Лундер	188,2
2	Группа компаний Мегафон	Таврин Иван Владимирович	132,0
3	TELE2 Россия	Страшнов Дмитрий Евгеньевич	92,6
4	Ростелеком	Провоторов Александр Юрьевич	65,0
5	Мобильные ТелеСистемы	Дубовсков Андрей Анатольевич	44,0
6	Скай Линк	Лядовой Сергей Владимирович	-145,7

## ЛИДЕРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Положение на подиуме было абсолютно предсказуемым – всех трех лидеров мы уже видели: они были победителями в рейтинге результативности, потом – в рейтинге экономичности, и вот теперь, естественно, они же победители в рейтинге эффективности.



На первом месте находится компания Вымпелком, которая показала наилучшее значение эффективности: 188,2%! Результат закономерен – она была первой в рейтинге результативности, и второй – в рейтинге экономичности. Поэтому она и есть самая эффективная по прибыли по основной деятельности (а от чего же ещё?!) телекоммуникационная компания России за 2012 год! Руководит деятельностью ТК Главный управляющий директор Vimpelcom Джо Лундер, поздравляем с первым местом! И это после того, как компания была отстающей в рейтинге в 2011 году.

Группа компаний Мегафон, 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, ТК получает законное второе место в рейтинге эффективности, с результатом 132%. И хоть это меньше результата первого места, тем не менее, результат очень достойный. Возглавляет компанию Генеральный директор Таврин Иван Владимирович, поздравляем!



Третье же место не досталось никому, поскольку компании TELE2 Россия, которая могла на него претендовать, не хватило 7,4% до финишной черты... Правда, г. Страшнов перешёл на новое место работы – в Ростелеком (как и г. Швайбович В.А.) Похоже, госкомпания серьёзно взялась за повышение своей эффективности, раз такие успешные менеджеры переходят на работу именно туда. Но сам Ростелеком пока, увы, не на высоте, очевидно, нужно время.

Итак, 2 лидера ТК в итоговом рейтинге были предсказуемы – это Джо Лундер – он занимал ведущие позиции как в рейтинге результативности, так и в рейтинге экономичности. Вопрос со вторым местом тоже не стоял – его уверенно занял г. Таврин. И только 3-е место оставалось непонятным – на него могли претендовать пара компаний. А в результате оно вообще осталось пустым.

Сравнивая двух лидеров между собой, мы видим, что оба руководителя были сбалансированы в опоре на оба плеча: и результативности, и в экономичности. Компании же TELE2 Россия опоры только на одно плечо (результативности) не хватило, чтобы занять место на пьедестале.

## 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 Экономичностью (горизонталь). Их пересечение – средняя величина Эффективности по выбранной группе телекоммуникационных компаний (координаты Результативность 100%; Экономичность 100%).

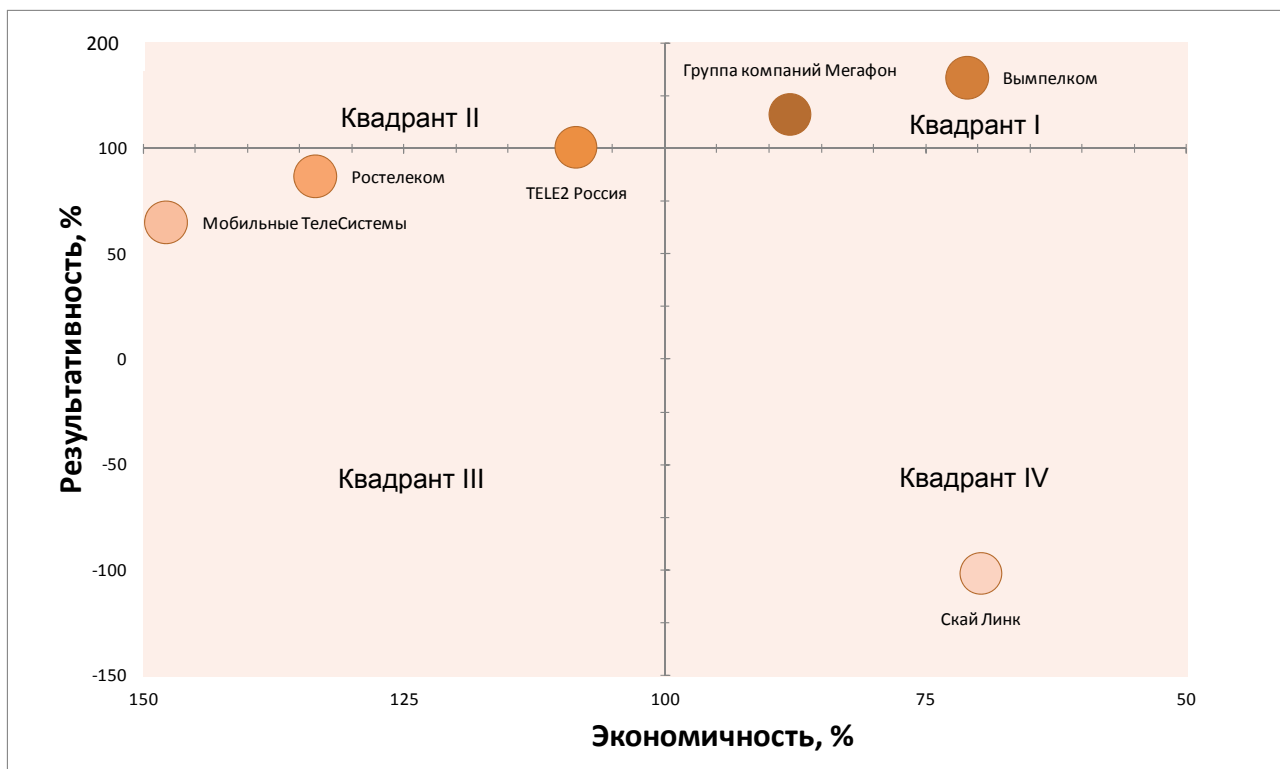


Рисунок 1. Матрица эффективности телекоммуникационных компаний за 2012 г.<sup>1</sup>

## РЕЗУЛЬТАТИВНЫЕ И ЭКОНОМИЧНЫЕ (КВАДРАНТ I)

Все ТК, 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. Телекоммуникационные компании в квадранте I

Место	Компания	Руководитель	Результативность, %%	Достигнутая экономичность, %%	Эффективность, %%

<sup>1</sup> Для наглядности объектов в МЭ по шкале «Результативность» использована логарифмическая шкала.

1	Вымпелком	Джо Лундер	133,7	71,0	188,2
2	Группа компаний Мегафон	Таврин Иван Владимирович	116,2	88,0	132,0

В данном квадранте находятся те единственные 2 компании, имеющие положительное значение эффективности в рейтинге. На первом месте компания Вымпелком (координаты 133,7; 71,0) с эффективностью 188,2%, т.е. компания, имеющая самые высокие результативность и экономичность. Следующей в этом квадранте идет Группа компаний Мегафон (координаты 116,2; 88,0), т.е. ТК, имеющая минимальные в этой группе участников результативность и экономичность, при которых эффективность является положительной (т.е. больше 100%): 132%.

## РЕЗУЛЬТАТИВНЫЕ И НЕЭКОНОМИЧНЫЕ (КВАДРАНТ II)

Все ТК, кто левее и выше точки пересечения осей, образуют квадрант результативных, но неэкономичных, т.е. имеющие координаты (Результативность>100%, Экономичность>100%). В нем лучшие – это кто выше и правее, что отражено ниже (см. Таблица 5.)

Таблица 5. Телекоммуникационные компании в квадранте II

Место	Компания	Руководитель	Результативность, %	Достигнутая экономичность, %	Эффективность, %
3	TELE2 Россия	Страшнов Дмитрий Евгеньевич	100,5	108,5	92,6

В этом квадранте одна единственная компания, которой не хватило упора на 1 плечо, и в целом хоть и третье место в рейтинге, но при этом в группу роста по эффективности она не вошла – не добор 7,4%. Но зато это самый реальный кандидат на место в призовой тройке в следующем году – надо лишь немного подтянуть экономичность.

## НЕРЕЗУЛЬТАТИВНЫЕ И НЕЭКОНОМИЧНЫЕ (КВАДРАНТ III)

Этот квадрант для тех, кто нерезультативен, и неэкономичен, т.е. это ТК, имеющие координаты (Результативность<100%, Экономичность>100%). Это квадрант слева и ниже от точки пересечения осей, и показан ниже (см. Таблица 6б). Это будут ТК, у которых слабы оба плеча – и результативность, и экономичность. Их всего 2 из 6 компаний, участвующих в рейтинге. Т.е. немалая доля участников рейтинга оказалась именно в этом квадранте. А положение лучше у тех, кто будет выше и правее.

Таблица 6. Телекоммуникационные компании в квадранте III

Место	Компания	Руководитель	Результативность, %	Достигнутая экономичность, %	Эффективность, %
4	Ростелеком	Провоторов Александр Юрьевич	86,7	133,5	65,0
5	Мобильные ТелеСистемы	Дубовсков Андрей Анатольевич	65,0	147,8	44,0

Но в этом квадранте эффективных ТК нет по определению. Что понятно – если оба «плеча» ослаблены, то и общий уровень эффективности низок по определению. Т.е. это ТК, 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 известные имена, как МТС и Ростелеком.

В целом же компаниям 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, и показан ниже (см Таблица 7). Это будут ТК, которые эффективны за счет преобладания экономичности над результативностью. В нем лучшие те, кто выше и правее. Однако, как и во втором квадранте, здесь тоже только одна компания.

Таблица 7. Телекоммуникационные компании в квадранте IV

Место	Компания	Руководитель	Результативность, %	Достигнутая экономичность, %	Эффективность, %
6	Скай Линк	Лядовой Сергей Владимирович	-101,6	69,7	-145,7

Сочетание странное – эта компания - лидер по экономичности, 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. Правда, она теперь принадлежит Ростелекому, и похоже, им вместе и выбираться из области низкой эффективности. Ну что ж, вдвоём сподручней!

## Методика

Объектами для составления рейтинга являются телекоммуникационные 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.

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 телекоммуникационной компании? Оказание услуг связи. В этом заключается её предназначение, или миссия, кто как называет.

Но в чем измерять результат работы собственно для самой компании? Можно в объеме оказанных услуг связи, можно в размере активов, в количестве абонентов сети. 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 телекоммуникационные компании, то понятно, не для увеличения стоимости акций. Стоимость – следствие, а причина – хорошие результаты работы. Т.е. натуральный объем оказанных услуг (в минутах/мегабайтах) 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 привлечь клиентов (пусть даже в большом объеме), а получить при этом прибыль, а не убыток. По этому поводу показательно высказывание г-на Кудряшова (Генеральный директор Вымпелкома – прим. авторов) в июне 2012 года: «В целом мы не фокусируемся на gross sales, на мой взгляд, ситуация с продажами сим-карт в России вообще аномальная. В прошлом году всеми операторами в стране было продано 10 млн контрактов, из которых в активной базе осталось только 8 млн. За каждый проданный контракт операторы заплатили дилерам в качестве вознаграждения примерно по \$13. Получается, что \$1,3 млрд исчезло, или выброшено на ветер, если называть вещи своими именами». (см. <http://globalmsk.ru/news/id/6323>)

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. 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, или операционной, деятельности. Ведь если ТК выправляет свое финансовое положение за счёт финансовой деятельности, или инвестиционной, так это она уже вроде как и не телекоммуникационная компания, а финансовый институт. Т.е., будучи ТК, невозможно все

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

Сама же работа по предоставлению услуг связи требует расхода ресурсов, которые ТК несет в значительных масштабах, на которые сильно влияют географическая удаленность, плотность 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 ТК по основной (операционной) 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 – РСБУ, МСФО.

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.

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.

$$\text{Достигнутая экономичность} = \frac{\text{Фактическая экономичность}}{\text{Плановая экономичность}} \times 100\% =$$

$$\frac{\text{Фактический расход ресурсов}}{\text{Фактическое значение результата}} \times \frac{\text{Плановое значение результата}}{\text{Плановый расход ресурсов}} \times 100\%$$



**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 ТК 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 ТК, 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 ТК, 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 телекоммуникаций.

## Шкала оценки рейтингов

Телекоммуникационные 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 ТК (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 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 ТК 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 ТК.

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



Рисунок 2. Матрица эффективности.

Квадрант I. В него попадут те ТК, 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 ТК, 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 ТК, 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 ТК, 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 88. Поскольку единого источника данных для всех компаний нет, исходные материалы брались с персональных интернет ресурсов каждой компании.

Таблица 8. Источники данных.

Показатель	Источник данных	Ссылка
Прибыль по основной деятельности	Сайты компаний – участников рейтинга	<a href="http://moscow.megafon.ru/">http://moscow.megafon.ru/</a> <a href="http://www.moscow.rt.ru/">http://www.moscow.rt.ru/</a> <a href="http://www.mts.ru/">http://www.mts.ru/</a> <a href="http://www.vimpelcom.com/index.wbp">http://www.vimpelcom.com/index.wbp</a>
Расходы по основной деятельности	Там же	<a href="http://www.ru.tele2.ru/">http://www.ru.tele2.ru/</a> <a href="http://skylink.ru/msk/main/">http://skylink.ru/msk/main/</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 ТК, 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 ТК должно формулироваться как «показывать результаты роста не хуже средних по телекому РФ». Например, если в среднем у ТК 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 ТК, 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, 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 ТК 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 и компаний, выбранных в рейтинг.

Ведь, что интересно, пока кто убыточен, или неприбылен, потому что у него такая стратегия, или масштабный проект развития/модернизации сетей, 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).