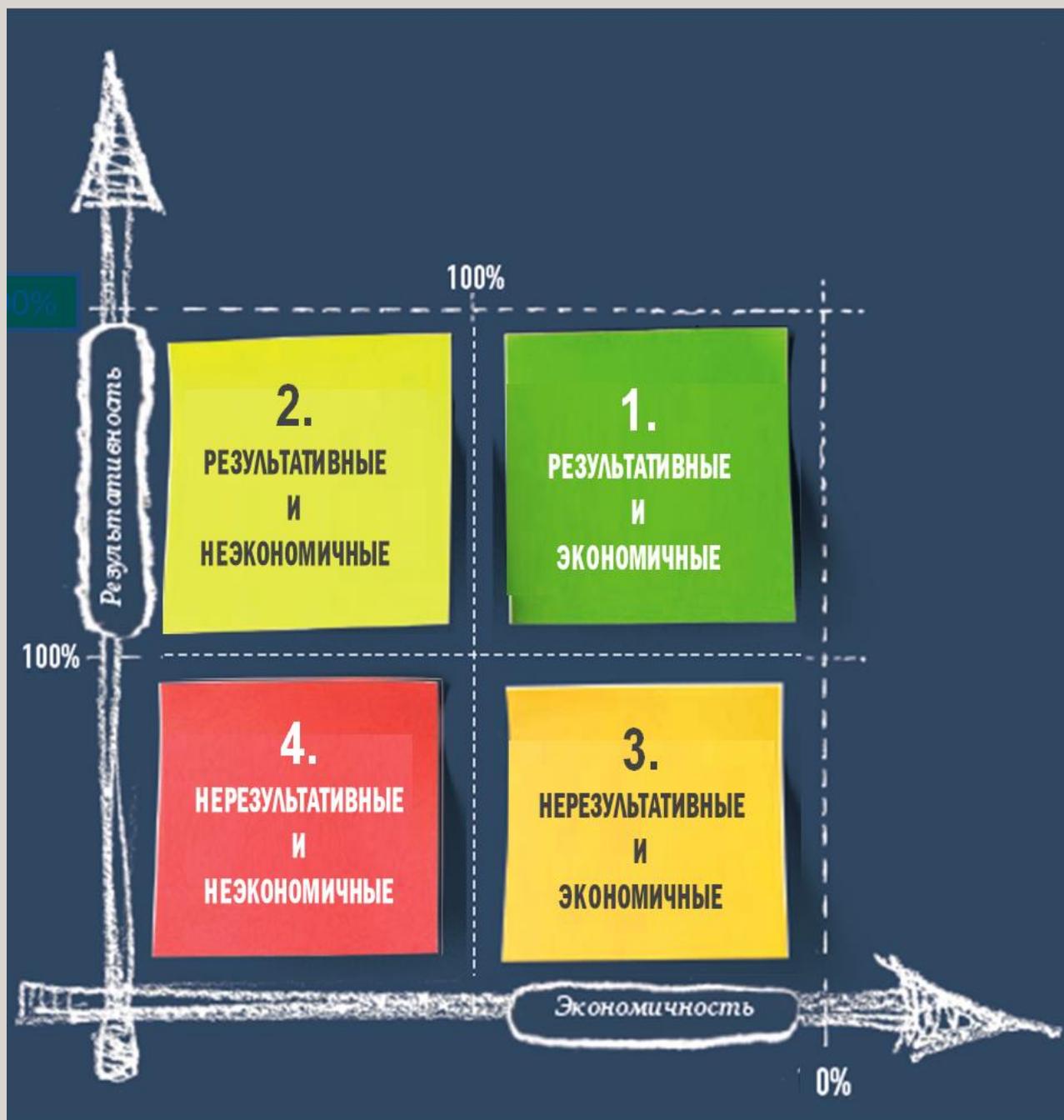


РЕЙТИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ РФ 2016: ЕСТЬ ЛИ ВЫХОД ИЗ КРИЗИСА?



Москва, 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

<u>ВВЕДЕНИЕ</u>	3
<u>РЕЙТИНГ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ</u>	4
<u>РЕЙТИНГ ЭКОНОМИЧНОСТИ</u>	7
<u>РЕЙТИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ</u>	10
<u>МЕТОДИКА</u>	18
<u>ШКАЛА ОЦЕНКИ РЕЙТИНГОВ</u>	25
<u>ДАННЫЕ</u>	27
<u>ЮРИДИЧЕСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ</u>	27
<u>ДРУГИЕ РЕЙТИНГИ И ПОДРОБНОСТИ</u>	27
<u>ОБ АВТОРАХ</u>	28

Введение

Серию рейтингов «Рейтинг эффективности» пополняет рейтинг эффективности государственных компаний РФ по итогам работы за 2016 г., или сокращенно «Рейтинг эффективности госкомпаний». Этот рейтинг дает представление о том, насколько эффективно работали госкомпании.

О необходимости повышения эффективности российской экономики в целом и госкомпаний в частности много говорится на всех уровнях, включая главу государства. Забота об эффективности начинается с первых лиц. Президент РФ В.В. Путин в «майских указах» 2014 в т.ч. указал на необходимость повышения эффективности госкомпаний, проводил [совещания](#) на эту тему, а затем продолжил мысль в [послании к федеральному собранию](#). Весной 2016 было [принято решение и выданы поручения В. Путина](#) оценивать эффективность менеджмента госкомпаний с помощью ключевых показателей эффективности, для чего было задумано дополнить кодекс профессионального управления. В 2017 [поручения Президента продолжились](#), в частности была задача улучшить контроль закупок в госкомпаниях. А как мы понимаем, закупки ресурсов существенным образом сказываются на эффективности деятельности госкомпаний.

Мы выбрали крупнейшие (по выручке) отечественные компании, в которых контролирующим акционером является государство, из [рейтинга «Эксперт РА»](#), за исключением банков. Этот рейтинг мы посвятили изучению эффективности компаний реального сектора (производящих товары и услуги), поэтому компании финансового сектора в него не вошли.

Итого в нашем списке оказалось 22 компании, с общей годовой выручкой почти 19,4 трлн. руб., что [эквивалентно почти ¼ всего ВВП России](#), и [превышает на 20% размер годового федерального бюджета России](#). Существенный объем российской экономики.

Все компании были упорядочены по показателю эффективности. Вместе с основным рейтингом были составлены рейтинги результативности и экономичности государственных компаний. Более детальное разъяснение выбора госкомпаний и правил рейтингования приведено в разделе [«Методика»](#).

Особенностью рейтинга является тот факт, что он строится только на объективно достигнутых показателях официальной финансовой отчетности (составленной по международным правилам и проверенной сертифицированными аудиторами), и не включает в себя никакие иные качественные оценки (такие, как известность, надежность, мнения экспертов и пр.). Оцениваются только реально достигнутые результаты по основной деятельности.

Есть результаты – значит, компания эффективна, и наоборот; и никакие иные категории не могут изменить оценку. В этом смысле, рейтинг эффективности госкомпаний – это не аналитическая система, отвечающая на вопросы, почему и за счет чего у компании что-то было или стало, а зеркало, отражающее насколько она оказалась эффективной. Это протокол результатов соревнования, в котором все участники проранжированы по достигнутым ими объективным результатам, невзирая на причины и усилия.

Еще одной особенностью рейтинга является сравнение только относительных показателей: прирост, изменение в % к базовому значению самой компании в предыдущем году. Благодаря этому мы получаем возможность сравнивать компании из разных отраслей и разных масштабов деятельности.

Результат каждой компании в 2015 был принят для неё за 100%, и все компании выстроились, как спортсмены, у стартовой линии. Какой они показали результат по итогам 2016 года?

Мы также рекомендуем изучить наш [предыдущий рейтинг для анализа эффективности госкомпаний в 2010-2013 гг.](#) С его помощью можно проследить интересные закономерности в динамике, и можно узнать, как компании работали над своими результатами.

Рейтинг результативности

Результативными компаниями являются те, которые смогли добиться фактического прироста прибыли по основной деятельности по отношению к своим результатам базового (2015) года, принятых за 100%. И наоборот, компании, у которых размер прибыли сократился, являются не результативными.

Рейтинг результативности представлен в Таблица 1. В таблице показывается размер фактически заработанной прибыли (убытка) по основной деятельности, а в последнем столбце приводится итоговая результативность, в процентах. Отрицательные значения соответствуют убытку в соответствующем периоде. Госкомпании упорядочены по результативности, начиная с лучших показателей.

Таблица 1. Рейтинг Результативности.

№ п/п	Компания	2015		2016	
		Прибыль, млн. руб.	Результативность, %	Прибыль, млн. руб.	Результативность, %
1	УРАЛВАГОНЗАВОД	1 114,0	100	5 441,0	488,4
2	Интер РАО ЕЭС	25 743,0	100	77 260,0	300,1
3	КАМАЗ	-1 073,0	100	2 474,0	230,6
4	Алроса	97 169,0	100	142 965,0	147,1
5	Аэрофлот	44 107,0	100	63 254,0	143,4
6	ФСК ¹	57 229,0	100	79 847,0	139,5
7	РусГидро	34 681,0	100	47 539,0	137,1
8	Мосводоканал	10 288,0	100	12 495,6	121,5
9	Газпром нефть	206 121,0	100	238 316,0	115,6
10	Транснефть	254 515,0	100	279 694,0	109,9
11	Россети	136 343,0	100	143 457,0	105,2
12	Ростелеком	38 586,0	100	39 836,0	103,2
13	Системный оператор ЕЭС	26 745,0	100	26 233,0	98,1
14	Роснефть	708 000,0	100	662 000,0	93,5
15	ОДК ²	34 628,0	100	31 865,0	92,0
16	Совкомфлот	28 853,0	100	23 315,0	80,8
17	ТВЭЛ	54 398,0	100	43 048,5	79,1
18	РЖД ³	138 471,0	100	94 099,0	68,0
19	Газпром	1 228 301,0	100	725 580,0	59,1
20	Вертолеты России	58 594,0	100	32 395,0	55,3
21	ОАК ⁴	-69 412,0	100	11 203,0	16,1
22	Росморпорт	-47 050,2	100	-21 601,3	-45,9
	Итого по госкомпаниям	3 066 350,8	100	2 760 715,8	90,0

ПРИБЫЛЬНЫХ СТАЛО БОЛЬШЕ, НО ПРИБЫЛЬ В СУММЕ УПАЛА...

Из 22 компаний более половины – 12 компаний – показали прирост прибыли по основной деятельности, еще одна компания сумела после убыточного 2015 показать прибыль в 2016, а еще одна компания сократила убыток. Это хорошо, значит большинство компаний демонстрируют своё здоровье.

Сокращение количества убыточных компаний с 2 до 1, безусловно, тоже является позитивным фактором, причем в обоих случаях ранее убыточные компании улучшили свой результат. Можно поздравить руководство ОАК, сумевшей после убытка в 2015 получить прибыль в 2016. А низкая результативность

¹ Федеральная Сетевая Компания ЕЭС (Единой Энергетической Системы)

² Объединенная Двигателестроительная Корпорация

³ Российские железные дороги

⁴ Объединенная авиастроительная корпорация

ОАК и Росморпорта в рейтинге объясняется тем, что в 2016 их итоговая прибыль не покрыла убытки прошлого периода, и компаниям предстоит наращивать свои результаты и далее.

Однако итоговый результат всех 22 госкомпаний сократился. Значит, все вместе стали зарабатывать прибыли меньше, и надо разобраться почему.

Среднегодовая прибыль госкомпаний за 2016 оказалась ниже, чем была в предыдущем году, на 10% - что довольно заметная величина, явно не статистическая погрешность. И это сильно тревожный сигнал. Кстати говоря, с учетом того, что выручка всех рейтингуемых госкомпаний в 2016 выросла за год на 4,5%, падение общей прибыли – явно негативный сигнал. И вот это является наиболее важным выводом в данной главе...

Если проанализировать причину падения общей прибыли от основной деятельности, то можно сказать, что весь размер падения прибыли по всем компаниям в абсолютном выражении меньше падения прибыли по одному Газпрому. Если доля Газпрома в общей прибыли от основной деятельности по 22 госкомпаниям в 2015 составляла 40%, то в 2016 она снизилась до 26%, что говорит о снижении веса Газпрома среди прибыльных компаний.

Еще одним тревожным сигналом для сырьевых компаний является сокращение прибыли у наиболее крупных их представителей: Газпрома и Роснефти. Нужно подробнее разобраться в отраслевых и корпоративных тенденциях. При этом если по Газпрому сравнения делать трудно в силу его монопольного положения, то падение прибыли по Роснефти на фоне роста прибыли у конкурента из Газпром нефти (такая же госкомпания того же сектора экономики) явно заставляет задуматься.

ЛИДЕРЫ РОСТА

Первые места в рейтинге результативности занимают Уралвагонзавод, Интер РАО ЕЭС, и КАМАЗ. В 2016 они существенно нарастили свою прибыль, по отношению к 2015. Кстати, КАМАЗ не впервые оказывается в лидерах, аналогично высокое место он занимал в 2011-2013 по итогам развития за эти три года в сравнении с 2010. Правда, поскольку в 2016 г. был убыток, а ранее была прибыль, возможна ситуация с прибылью развивается по синусоиде – то прибыль, то убыток, и это необходимо дополнительно изучить в динамике.

Абсолютным лидером является Уралвагонзавод, который сумел заработать прибыли почти в 5 раз больше, чем за 2015!

Вся тройка лидеров показывает нам возможность роста прибыли в условиях сырьевой экономики компаниям несырьевого сектора. Более того, среди всех компаний, прирастивших прибыль, преобладают именно несырьевые компании.

В тройке лидеров по абсолютному размеру прибыли как были раньше, так и остались компании сырьевого сектора – Газпром, Роснефть и Транснефть (Транснефть относим к таковым, т.к. суть её продукта неотъемлемо связана с сырьём). Однако следует заметить в целом улучшение позиций компаний несырьевого сектора.

Пожелаем компаниям-лидерам и дальше стабильно показывать прирост своей прибыли, как показатель здоровья бизнеса.

Еще одна закономерность – лидерами роста стали компании, имеющие в абсолютном выражении относительно небольшую прибыль. С одной стороны, кажется логичным, что гигантам трудно показать прирост прибыли к ранее достигнутому высокому значению. А с другой стороны, возможно это знак, что не всегда нужны гиганты – если они не могут наращивать прибыль, а забегая вперед, показывают при этом и прирост расходов, демонстрируя тем самым свою неэффективность?

ЛИДЕРЫ ПАДЕНИЯ

10 компаний в нашем рейтинге показали снижение прибыли по основной деятельности. Наихудшие результаты, среди тех, кто допустил максимально большое сокращение своей прибыли в относительном выражении, являются РЖД, Газпром и Вертолеты России.

Примечательно, что аутсайдерами стали две естественные монополии. Причем РЖД и раньше оказывались среди аутсайдеров; в частности, по итогам развития в 2011-2013 по сравнению с 2010. Это говорит о стабильно негативной тенденции для транспортной монополии, что требует особого внимания.

Данные факты должны привлечь внимание топ-менеджеров компаний, попавших в группу снизивших прибыль. Компаниям имеет смысл построить факторную модель своей прибыли, и сфокусироваться на драйверах роста. Ведь экономическая ситуация всегда едина для всех, вопрос в том, кто и как умеет управлять драйверами прибыли. Формулируется цель, она становится результатом, и к ней подбираются факторы – «Целевая воронка™».

Рейтинг экономичности

Напомним, что в расчет экономичности включается отношение фактических расходов к достигнутым результатам в 2016 году, в сравнении с данными той же компании в 2015. Чем меньше значение, т.е. чем меньшим объемом ресурсов оказался обеспечен результат, тем лучше, и наоборот. При этом все данные по каждой компании за 2016 сравниваются с её же результатом в 2015. И лучшей становится компания, показавшая наибольшую экономию – снижение расхода на 1 рубль прибыли в 2015, в сравнении с таким же показателем затратности в 2016. Это и называется *экономичность*.

Для упрощения понимания экономичности рядом указывается показатель *затратности* – сколько рублей расходов по основной деятельности тратит компания, чтобы получить 1 рубль прибыли по так же основной деятельности. Чем лучше стала затратность – тем экономичнее стала вести себя компания, т.к. она снизила относительные расходы, чтобы заработать в 2016 тот же самый 1 рубль прибыли.

Рейтинг экономичности представлен в таблице Таблица 2. В таблице показывается размер фактической экономичности – сколько рублей расхода было осуществлено для формирования 1 рубля операционной прибыли (убытка) в 2016 году в сравнении с этим же показателем в 2015 г. (принятым за 100%), а в последнем столбце приводится итоговая экономичность, в процентах. Госкомпании упорядочены от наиболее экономичных.

Таблица 2. Рейтинг Экономичности.

№ п/п	Компания	2015		2016	
		Затратность	Экономичность, %	Затратность	Экономичность, %
1	УРАЛВАГОНЗАВОД	82,4	100	23,3	28,3
2	Интер РАО ЕЭС	31,7	100	10,7	33,9
3	КАМАЗ	-91,8	100	53,0	57,7
4	РусГидро	9,1	100	6,6	73,1
5	Аэрофлот	8,4	100	6,8	81,3
6	ФСК	2,3	100	1,9	85,1
7	Мосводоканал	4,3	100	3,8	88,5
8	Транснефть	2,2	100	2,0	92,2
9	Газпром нефть	6,1	100	5,5	89,6
10	Ростелеком	6,7	100	6,5	96,4
11	Алроса	1,3	100	1,2	92,9
12	Роснефть	6,3	100	6,5	104,2
13	СО ЕЭС	0,9	100	0,9	105,4
14	ОДК	4,1	100	4,9	120,0
15	Россети	4,8	100	5,5	114,8
16	Совкомфлот	0,8	100	1,0	118,9
17	ТВЭЛ	2,4	100	3,1	129,4
18	РЖД	13,8	100	22,3	161,0
19	Газпром	3,8	100	7,2	191,5
20	Вертолеты России	2,8	100	5,6	204,0
21	ОАК	-6,0	100	36,2	605,0
22	Росморпорт	-1,5	100	-2,1	-141,5
	Итого по госкомпаниям	5,4	100	6,4	118,3

Абсолютные данные по затратности приводятся в рублях, сколько рублей расхода требовалось потратить на получение 1 рубля прибыли, или убытка в случае отрицательного значения.

Как мы увидели в рейтинге результативности, по ряду госкомпаний в 2016 наблюдалось падение прибыли. Само по себе такое явление нельзя назвать приятным, но тому могут быть объективные причины (конъюнктура рынка, валютный курс и т.д.). В таком случае компания должна пропорционально сокращать свои расходы, чтобы удерживать рентабельность своей деятельности. Так что во многом рейтинг экономичности отражает, насколько хорошо компании умеют управлять своими расходами, об этом и название рейтинга говорит нам.

Нам могут возразить по рейтингу, основанном на прибыли, что иногда для государственных компаний может не ставиться задача повышения выручки, и в этом смысле могут быть ситуации, когда во главу угла не ставится удержание/повышение прибыльности компании. Например, государство через тарифы ограничивает отпускные цены. И поэтому для каких-то периодов и компаний рейтинг результативности по прибыли может быть не совсем уместным. В нашем примере ограничили тарифы для компании – тем самым ограничили её прибыль. Кстати, это тоже не совсем так, см. раздел [Пример целевой воронки](#).

Но даже если не максимизировать прибыль, то никто не отменял задачу управления себестоимостью, что и показывает данный рейтинг. Если ухудшается экономичность, неминуемо растет себестоимость продукции, что уж точно не может являться желанным результатом деятельности для любой компании. Так что имеете возражения по рейтингу прибыли? Смотрите экономичность!

Для управления себестоимостью и в целом расходами существует специальный инструмент управления – бюджетное управление, управление финансовым состоянием через бюджеты доходов и расходов. Поэтому рейтинг экономичности, можно сказать, отражает степень реального использования бюджетирования в системе управления. Не как средства сложения фактически понесенных расходов, а как инструмента управления расходами.

УХУДШЕНИЕ ЭКОНОМИЧНОСТИ В ЦЕЛОМ

В целом мы отмечаем ухудшение экономичности деятельности в сумме по исследуемым 22 госкомпаниям. В среднем в 2016 предприятия стали тратить на 18% больше, чтобы заработать тот же самый рубль прибыли. В абсолютных цифрах это выглядит так: в 2015 компании тратили на 1 рубль прибыли 5,4 рублей расхода, а в 2016 стали тратить 6,4 рублей. Налицо отрицательная динамика, которая еще больше настораживает, если вспомнить результаты за предыдущие года. Напомним, что в 2011 компании тратили на 1 рубль прибыли 3,6 рублей расхода, а в 2011-2013 стали тратить 4,4 рублей. Ухудшение продолжается...

Если представить себе все госкомпании как единую корпорацию «Госкомпания», то её рентабельность (затрат) за один год ухудшилась на 18%! А в сравнении с 2010 рентабельность упала почти на 78%!

Физический смысл экономичности – это расход ресурса на производство полезного продукта; скажем, расход топлива в автомобиле на пройденное расстояние. Так вот, ухудшение экономичности на 78% означает, что в 2010 вы для поездки из дома на дачу тратили условно 10 литров бензина, а теперь стали тратить почти 18 литров, хотя расстояние осталось прежним. Заметим, что инфляционные процессы тут ни при чем – речь идет об относительной величине рублей расхода на рубль прибыли, и если в ходе инфляции произошел рост затрат, то так же должен происходить и рост выручки, т.е. прибыль должна была бы так же вырасти.

Такой результат плох сам по себе и никак не соответствует целям по обузданию и даже сокращению госрасходов.

ПРИБЫЛЬНЫЙ В 2016 – ЗНАЧИТ БЕРЕЖЛИВЫЙ!

Разберем подробнее результаты рейтинга экономичности.

Экономичными госкомпаниями являются те, которые показали изменение соотношения расходов к прибыли не больше, чем было у них в базовом 2015. Иными словами, если госкомпания стала тратить для 1 рубля прибыли больше рублей расходов, чем она сама тратила раньше, то она стала менее экономичной, и наоборот.

Половина госкомпаний улучшила экономичность своей деятельности, что в целом неплохо, если анализировать количественный состав.

Лидерами стали УРАЛВАГОНЗАВОД, Интер РАО ЕЭС и КАМАЗ. В этом году мы видим полное совпадение рейтинга лидеров и аутсайдеров экономичности, и результативности, чего не было в предыдущие года. Можно утверждать, что эти компании одинаково умеют наращивать прибыль при контроле своих затрат – а это, забегая вперед, уверенная гарантия эффективного бизнеса.

АУТСАЙДЕРЫ ЭКОНОМИЧНОСТИ

Компании, показавшие убыток по итогам 2016, естественно, покажут наихудший результат экономичности. В 2016 такой была только одна госкомпания – Росморпорт. Тут всё понятно: при убыточной деятельности экономичным быть невозможно в принципе. Если продолжить приведенный выше пример про повышенный расход бензина в автомобиле, то вы тратили бензин, а ехали в сторону, обратную своей даче.

Также низкий результат имеет ОАК, по причине низкой операционной прибыли, но тут ситуация отчасти объясняется убытком в 2015.

Среди прибыльных компаний наихудший результат имеют: РЖД, Газпром и Вертолеты России. У них падение экономичности имеет максимальную величину. Почему именно эти компании стали аутсайдерами?

Из рейтинга результативности мы увидели, что они занимают в нём худшие места – прибыль падает быстрыми темпами. А если при этом посмотреть состояние с расходами за 2016, то у всех гигантский рост расходов – практически в два раза выросли расходы на 1 рубль операционной прибыли.

Так что «рецепт успеха», как стать антигероями прост: наращивай расходы, и сокращай прибыль (читай – и не заботься о выручке). Вкупе эти тенденции быстро приведут к первым местам нашего антирейтинга.

Снова фиксируем, что среди трех наименее экономичных госкомпаний – 2 являются естественными монополиями, но представляют они совсем разные отрасли экономики. Подтверждается вывод прежнего рейтинга, что экономичность не зависит от отрасли, экспортной/внутренней ориентации или масштаба деятельности.

Как и всегда, отчасти текущий негативный результат может являться следствием ранее принятых стратегических решений по инвестициям, но ведь их тоже надо было правильно принять (смотри выше про обесценение ранее сделанных инвестиционных вложений – читай выкинутые деньги на воздух), да и управление текущими затратами никто не отменял.

Как мы видим, экономичность складывается из двух факторов: расходы и прибыль. Для повышения экономичности каждая компания может выбрать разные стратегии: сокращение расходов и удержание прибыли (меньше расходов при сохранении выручки), рост прибыли при удержании расходов (больше выручки при сохранении расходов), или комбинация этих вариантов. Золотым правилом считается опережающий рост выручки над расходами, т.е. рост прибыли должен идти быстрее роста расходов. Но в каждом конкретном случае выбор оптимального варианта будет также зависеть от дерева факторов – Целевой воронки™.

Рейтинг эффективности

Абсолютно эффективными будут считаться те компании, которые смогли одновременно быть и результативными, и экономичными. Это означает, что их прибыль выросла, а расходы на её создание – сократились.

Рейтинги по этим показателям были представлены ранее. Компании, попавшие в этот желанный квадрант, являются лучшими из лучших. Они и по прибыли выросли, и добились улучшения отдачи от вложений. Мечта!

Кроме того, также эффективными будут и те госкомпании, у которых оценка одной из двух составляющих эффективности оказалась незначительно хуже 100%, а при этом вторая оценка оказалась значительно лучше 100%. Например, результативность немного ниже 100%, но если компания при этом добилась высокой экономичности деятельности, то в целом она тоже окажется эффективной.

Рейтинг эффективности госкомпаний представлен в Таблица 3.

Таблица 3. Рейтинг эффективности.

№ п/п	Компания	2015		2016	
		Эффективность, %	Результативность, %	Экономичность, %	Эффективность, %
1	УРАЛВАГОНЗАВОД	100	488,4	28,3	1 725,4
2	Интер РАО ЕЭС	100	300,1	33,9	884,4
3	КАМАЗ	100	230,6	57,7	399,6
4	РусГидро	100	137,1	73,1	187,5
5	Аэрофлот	100	143,4	81,3	176,4
6	ФСК	100	139,5	85,1	163,9
7	Алроса	100	147,1	92,9	158,3
8	Мосводоканал	100	121,5	88,5	137,3
9	Газпром нефть	100	115,6	89,6	129,0
10	Транснефть	100	109,9	92,2	119,2
11	Ростелеком	100	103,2	96,4	107,1
12	Роснефть	100	93,5	104,2	89,8
13	Россети	100	105,2	114,8	91,6
14	Системный оператор ЕЭС	100	98,1	105,4	93,0
15	ОДК	100	92,0	120,0	76,7
16	Совкомфлот	100	80,8	118,9	68,0
17	ТВЭЛ	100	79,1	129,4	61,2
18	РЖД	100	68,0	161,0	42,2
19	Газпром	100	59,1	191,5	30,8
20	Вертолеты России	100	55,3	204,0	27,1
21	ОАК	100	16,1	605	2,7
22	Росморпорт	100	-45,9	-141,5	-32,4
	Итого по госкомпаниям	100	90,0	118,3	76,1

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПАЛА И ПРОДОЛЖАЕТ ПАДАТЬ

Общая итоговая эффективность 22 компаний упала до 76% по итогам 2016.

Напомним, что по данным предыдущего рейтинга за 2010-2013 гг мы увидели, что прибыль несколько выросла, но итоговая эффективность упала – был сделан вывод об однозначно опережающем росте расходов, когда каждый заработанный рубль прибыли давался всё более дорогой ценой.

Что же произошло в 2016 году? Общая эффективность холдинга «Госкорпорация» снова упала, и она продолжает свое падение с 2012! Мы видим тенденцию начиная с 2012, что эффективность бизнеса стала падать и по отношению к предыдущему году, и по отношению к 2010. В частности, в 2016 году эффективность составила только 76% от уровня 2015.

Что означают эти 76% на уровне простого объяснения? А это означает, что условный руководитель условной «Госкорпорация» пришел с бюджетом на 2016 год и сказал, что он планирует заработать на 10% меньше прибыли, но потратить на это на 18% больше денег, чем в 2015.

В количественном выражении неблагоприятная оценка проявляется не так заметно: ровно половина компаний улучшила свою эффективность, а другая половина – ухудшила. Однако поскольку общий результат ухудшился, можно сделать вывод что неудачи неэффективных оказались существенней успехов эффективных госкорпораций.

ЛИДЕРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Лидерами будут компании, которые показали максимальный прирост результативности и экономичности за 2016.

Лидеры расположились в следующей последовательности:

1. УРАЛВАГОНЗАВОД
2. Интер РАО ЕЭС
3. КАМАЗ
4. РусГидро
5. Аэрофлот
6. ФСК
7. Алроса
8. Мосводоканал
9. Газпром нефть
10. Транснефть
11. Ростелеком

Как и фиксировали ранее, в этом году наблюдается единство данных в рейтингах: компании, максимально нарастившие прибыль, смогли и расходами управлять наилучшим образом, поэтому их первенство в рейтинге эффективности закономерно.

Заметим также стабильное вхождение КАМАЗа в тройку лидеров как в данном рейтинге, так и по итогам 2010-2013 гг. Стабильность – признак мастерства, причем в несырьевой сфере, что радует вдвойне в свете провозглашенного государством курса на развитие несырьевой экономики!

Среди других компаний, сохранивших в 2016 свою эффективность свыше 100%, как и в прежнем рейтинге, нужно упомянуть Алросу, Газпром нефть и Транснефть.

АУТСАЙДЕРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ

К сожалению, половина, 11 из 22 компаний показали ухудшение эффективности своей деятельности.

Они расположились в следующей последовательности (от лучшего к худшему):

1. Роснефть
2. Россети
3. Системный оператор ЕЭС
4. ОДК
5. Совкомфлот
6. ТВЭЛ
7. РЖД
8. Газпром
9. Вертолеты России
10. ОАК
11. Росморпорт

Напомним, что ОАК и Росморпорт показали убыточную деятельность в 2015, и не смогли покрыть суммы убытка в 2015. При этом за счет совокупного убытка в 2016 Росморпорт вообще имеет отрицательную эффективность деятельности.

Отметим также компании, повторно попавшие в рейтинг неэффективных в 2016, после того, как они были признаны наименее эффективными по итогам 2010-2013 гг: Роснефть, Россети, Совкомфлот, и РЖД.

Мы формулируем вывод, что несмотря на то, что у всех эффективных компаний расходы росли, в целом темп их роста не превышал темпа роста прибыли. Действительно, не сам факт роста расходов является тревожным сигналом, а превышение темпа роста доходов над темпом роста прибыли, тем более рост расходов в условиях снижения прибыли.

Да, возможно, для некоторых компаний сказался эффект низкой базы. Но есть в списке и гиганты, стартовавшие явно не с нуля; более того, в отрицательном рейтинге есть также компании и показавшие за 2015 невысокую прибыль, и высокую, но тем не менее оказавшиеся неэффективными. Мы снова фиксируем, что у этого списка нет какой-то явной корреляции с размером бизнеса, отраслью или иными критериями, которые бы заведомо ставили кого-то в преимущественное положение.

В целом мы видим, что только 5 госкомпаниям удалось удержать или сократить свои расходы (в абсолютном выражении). К ним относятся: ОАК, Росморпорт, Роснефть, Ростелеком и Совкомфлот. Плюс Русгидро сохранила расходы по операционной деятельности на том же уровне.

Все остальные 16 компаний пошли по пути роста расходов. Само по себе это нормально, если при этом растёт и прибыль. И мы видим, что прибыль можно увеличивать! Ведь половина компаний из нашего рейтинга нарастила прибыль! Но подводят расходы, если они растут быстрее прибыли и это становится постоянным явлением.

Вопрос в том, чтобы прирост прибыли был больше, чем расходов. А ведь этого арифметически очень просто добиться, если научиться тратить из каждого рубля выручки не более установленного количества копеек расходов. Это называется *нормирование расходов*, как элемент общей системы *бюджетного управления компанией*.

Конечно, тем, у кого сократилась прибыль или наметилась такая тенденция в последние годы, также предстоит работа и по наращиванию прибыли, но опять же без нормирования расходов не обойтись.

МАТРИЦА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Для дальнейшего анализа результатов рейтинга используем другой инструмент – матрицу эффективности – далее – МЭ (см. раздел «Методика»), представленную ниже на Рисунок 51.

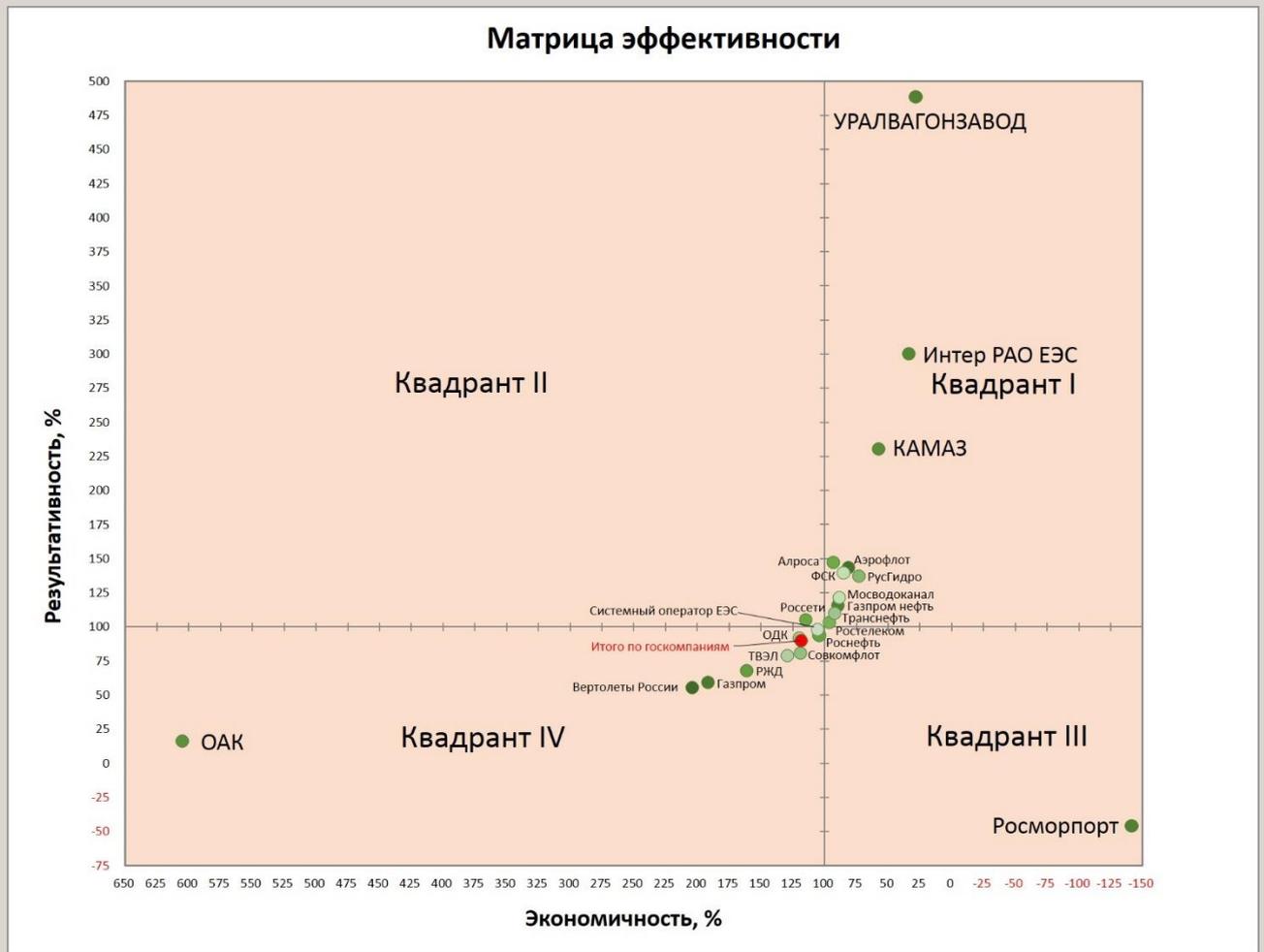


Рисунок 1. Матрица эффективности госкомпаний за 2016 г.

В целях наглядности центральная часть МЭ представлена в увеличенном масштабе на Рисунок 51.1.



Рисунок 1.1 Матрица эффективности госкомпаний, центр.

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. Нумерация квадрантов начинается с верхнего правого и далее против часовой стрелки.

Согласно [Методике](#), будем разбирать рейтинг по квадрантам, которые образованы осями Результативности (вертикаль) и Экономичностью (горизонталь). Их пересечение - средняя величина Эффективности по выбранной группе госкомпаний (координаты Результативность 100%; Экономичность 100%).

РЕЗУЛЬТАТИВНЫЕ И ЭКОНОМИЧНЫЕ (КВАДРАНТ I)

В первом квадранте у нас оказываются абсолютные лидеры – они сумели увеличить и результативность, и экономичность своей основной деятельности.

Все компании, 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.

Квадрант представлен на Рисунке 2.

Таблица 4. Компании в квадранте I Матрицы эффективности.

Место	Компания	Результативность, %%	Экономичность, %%	Эффективность, %%
1	УРАЛВАГОНЗАВОД	488,4	28,3	1 725,4
2	Интер РАО ЕЭС	300,1	33,9	884,4
3	КАМАЗ	230,6	57,7	399,6
4	РусГидро	137,1	73,1	187,5
5	Аэрофлот	143,4	81,3	176,4
6	ФСК	139,5	85,1	163,9
7	Алроса	147,1	92,9	158,3
8	Мосводоканал	121,5	88,5	137,3
9	Газпром нефть	115,6	89,6	129,0
10	Транснефть	109,9	92,2	119,2
11	Ростелеком	103,2	96,4	107,1

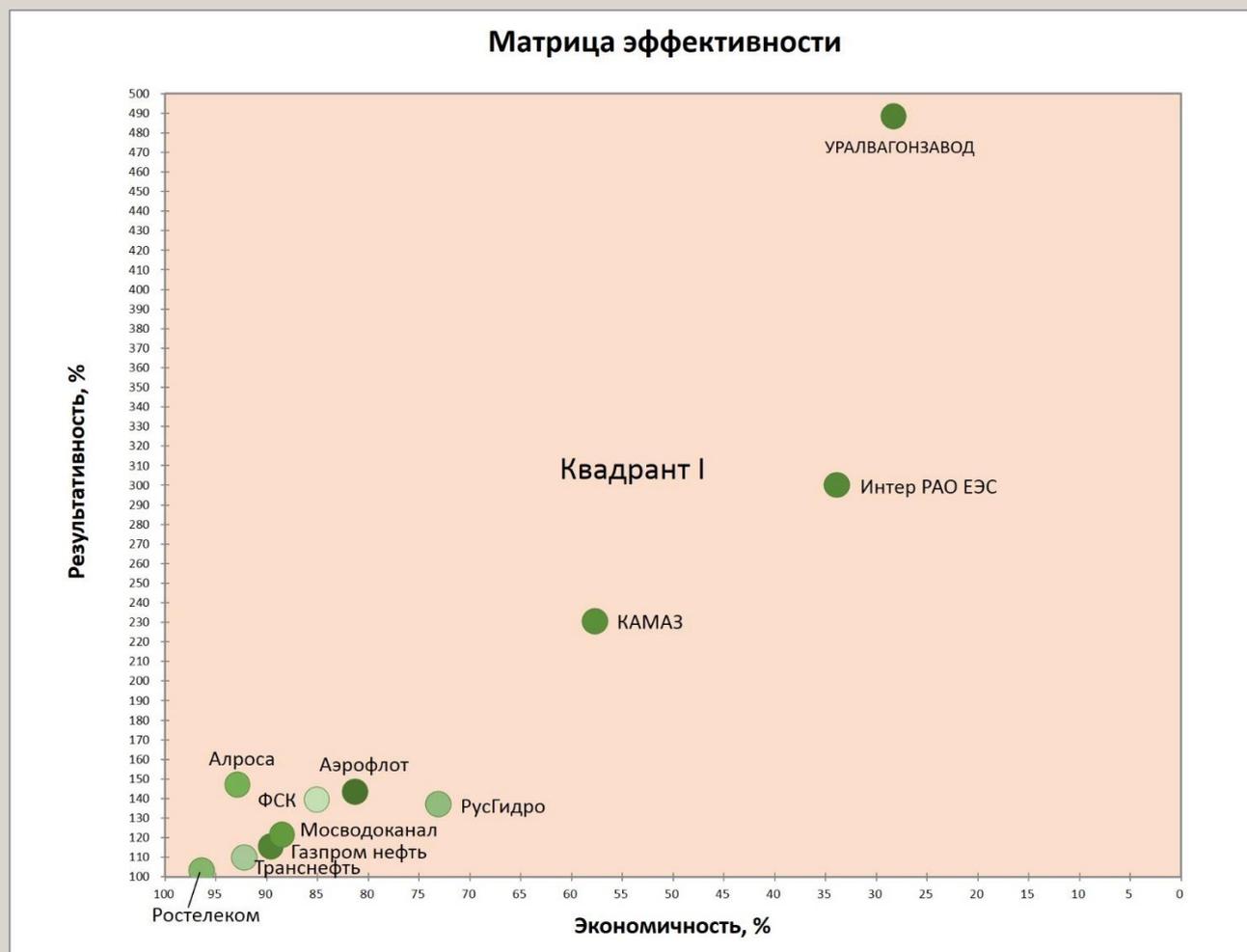


Рисунок 2. Матрица эффективности госкомпаний, Квадрант I

Таким компаниям мы желаем четко соблюдать рецепт своего успеха, и продолжать развивать его!

РЕЗУЛЬТАТИВНЫЕ И НЕЭКОНОМИЧНЫЕ (КВАДРАНТ II)

Все компании, кто левее и выше точки пересечения осей, образуют квадрант результативных, но неэкономичных, т.е. имеющие координаты (Результативность > 100%, Экономичность > 100%). Этот квадрант располагается в левом верхнем углу матрицы. В нем лучшие – это кто выше и правее.

В этом квадранте в 2016 всего 1 компания: Россети. Она имеет хорошую результативность, однако компанию подвело управление затратами, и за счет именно низкой экономичности общая эффективность ухудшилась. Она не смогла компенсировать снижение экономичности высокой результативностью.

Россети заняла итоговое 13-е место в рейтинге эффективности. Свое положение компания может улучшить – имея положительную результативность, надо подтянуть экономичность.

НЕРЕЗУЛЬТАТИВНЫЕ И ЭКОНОМИЧНЫЕ (КВАДРАНТ III)

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 (100;100).

В этом квадранте в 2016 тоже всего 1 компания: Росморпорт. По стечению обстоятельств, именно эта компания занимает в рейтинг эффективности последнее, 22 место. У неё оба плеча – и результативность,

и экономичность отрицательны, потому что компания была убыточной в 2015 году, и осталась убыточной по итогам за 2016 год. Но она не попала в IV квадрант МЭ из-за специфического соотношения плеч – компания мало потеряла в результативности (-45,9%), но очень много потеряла в экономичности (-141,5%), и последняя перетянула компанию в III квадрант.

НЕРЕЗУЛЬТАТИВНЫЕ И НЕЭКОНОМИЧНЫЕ (КВАДРАНТ IV)

Этот квадрант для тех, кто нерезультативен, и неэкономичен, т.е. это госкомпании, имеющие координаты (Результативность <100%, Экономичность >100%). Это квадрант слева и ниже от точки пересечения осей (100;100). Это будут компании, у которых слабы оба плеча – и результативность, и экономичность, поэтому здесь расположены однозначно неэффективные компании (показавшие эффективность ниже 100%).

Таблица 5. Компании в квадранте IV Матрицы эффективности.

Место	Компания	Результативность, %%	Экономичность, %%	Эффективность, %%
12	Роснефть	93,5	104,2	89,9
14	Системный оператор ЕЭС	98,1	105,4	93,0
15	ОДК	92,0	120,0	76,7
16	Совкомфлот	80,8	118,9	68,0
17	ТВЭЛ	79,1	129,4	61,2
18	РЖД	68,0	161,0	42,2
19	Газпром	59,1	191,5	30,8
20	Вертолеты России	55,3	204,0	27,1
21	ОАК	16,1	605,0	2,7

Их всего 9 из 22 компаний, участвующих в рейтинге. Т.е. почти половина участников рейтинга оказалась именно в этом квадранте. А положение лучше у тех, кто будет выше и правее. Квадрант представлен на Рисунке 3.

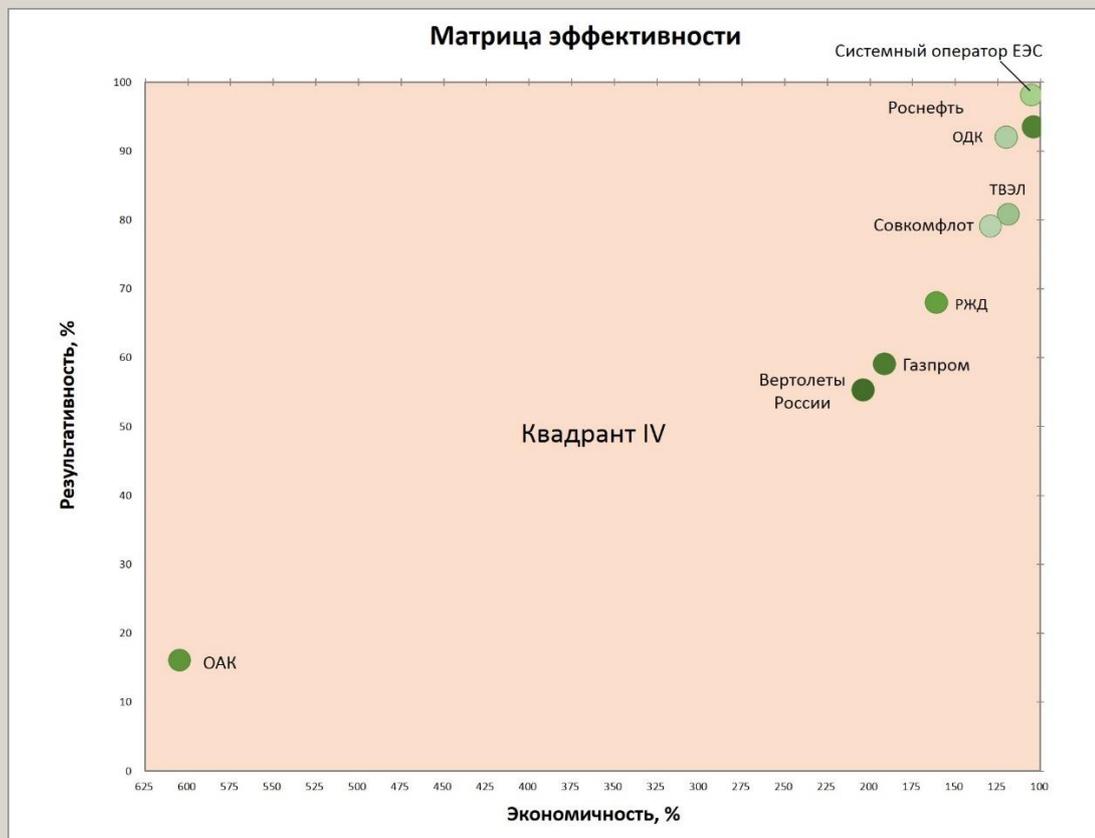


Рисунок 3. Матрица эффективности госкомпаний, Квадрант IV.

В этом квадранте эффективных участников нет по определению. Что понятно – если оба «плеча» ослаблены, то и общий уровень эффективности низок по определению. Т.е. это госкомпании, которые в 2016 заработали прибыли меньше, чем в 2015, а расходов на единицу результата понесли выше, чем в 2015.

К сожалению, в этот квадрант с эффективностью 76% попала и наша условная «Госкорпорация» ... Которая была там же и в рейтинге за период 2010-2013 г.г., но там её показатель был существенно выше: 96%. Т.е. чуть-чуть не дотягивал до 100%-ой эффективности. Падение эффективности на 20% за 3 года в целом свидетельствует об общем тренде ухудшения эффективности управления государственными компаниями в этом контексте.

В целом же участникам 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. Верно и обратное: если ничего не делать, сохранив на будущее прежний характер управленческих решений, то ситуация будет только усугубляться. И мы это уже видели, если сравнить с [результатами предыдущего рейтинга](#).

Методика

Объектами для составления рейтинга являются крупнейшие компании, в которых государство являлось контролирующим акционером. Выборка сделана из списка крупнейших компаний России по объему реализации продукции рейтинга «[Эксперт РА](#)» за 2016 год.

В рейтинг вошли компании, в которых государство являлось контролирующим акционером по состоянию на 31 декабря 2016. В рейтинг не вошли компании, из отчетности которых не удалось достоверно установить факта контроля со стороны государства.

Затем мы проверили и обнаружили, что не все крупнейшие госкомпании представлены в рейтинге Эксперта, видимо, в силу его добровольности. Поэтому мы добавили еще крупнейших госкомпаний, ориентируясь на первую часть [списка](#) Министерства экономического развития РФ.

Этот рейтинг посвящен оценке эффективности компаний реального сектора, поэтому мы не включили в него госбанки. Им будет посвящен отдельный рейтинг.

Мы оценивали эффективность достижения компаниями поставленных экономических целей. Поскольку практически все исследуемые компании имеют дочерние и зависимые общества, нас интересовала именно консолидированная отчетность с правильным подсчетом внутригрупповых оборотов по выручке и расходам, что невозможно увидеть в отчетности по российским стандартам бухгалтерского учета. Поэтому для корректности и сопоставимости данных мы решили ориентироваться на опубликованную консолидированную аудированную отчетность по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО), за соответствующие года.

К сожалению, далеко не все компании имеют публичную отчетность по МСФО. В частности, публичной отчетности по МСФО нет у таких грандов экономики, объединяющих сотни компаний, как Росатом и Ростехнологии. По этой причине по таким компаниям была проведена дополнительная работа и включены в рейтинг их наиболее крупные дочерние предприятия, имеющие публичную отчетность по МСФО.

Например, из рейтинга в сравнении с предыдущим по причине отсутствия отчетности за 2016 была исключена такая компания, как Атомредметзолото. С другой стороны, оказалось возможным добавить Вертолеты России, ОДК, Росморпорт, Системный оператор ЕЭС, УРАЛВАГОНЗАВОД по причине появления у них публичной отчетности. В целом количество участников возросло, что повышает вес рейтинга.

Конечно, исключение из рейтинга ряда крупных госкомпаний по причины отсутствия информации досадно, но мы ограничены публичной информацией. В нашем случае количество участников рейтинга зависело не от выбора стандартов учета, а от информационной прозрачности государственных компаний.

Для расчета эффективности необходимо знать результативность и экономичность объекта.

Результативность – показатель способности системы (организации, подразделения, человека) достигать поставленных целей (результатов) в своей деятельности. Результативность измеряется процентом достижения цели. Чем выше значение – тем (в самом общем случае) лучше.

Результативность неразрывно связана со временем, ибо любой результат должен быть получен к назначенному сроку, и таким образом, требует определённого времени на своё создание. Отсюда результат, создаваемый в единицу времени, есть производительность системы (механизма, человека, подразделения, организации). Производительность в этом смысле является нормой результативности. Зная объем времени t , и норму результативности, можно получить объем требуемого результата:

$$\text{Результат} = \text{Производительность} \times t$$

Если запланированный Результат равен Результату, полученному по факту, значит, за одно и то же время был создан тот результат, что и планировался. Тогда это означает 100%-ю результативность, потому что норма результативности по факту была ровно такой же, что и по плану. Отсюда можно посчитать результативность:

$$\text{Результативность} =$$

$$(\text{Производительность Факт} \times t \text{ Факт} / \text{Производительность План} \times t \text{ План}) \times 100\%$$

Или:

$$\text{Результативность} = (\text{Результат Факт} / \text{Результат План}) \times 100\%$$

Было сделано предположение, что плановое задание для госкомпаний в 2016 году должно формулироваться как «показывать результаты не хуже, чем были в базовом году». И это объяснимо – компании должны стремиться повышать свою эффективность по отношению к прошлому периоду. В качестве базового года был взят за основу предыдущий год, поэтому результативность в 2016 была рассчитана в сравнении с 2015 г. по формуле:

$$\text{Результативность} = (\text{Прибыль 2016} / \text{Прибыль 2015}) \times 100\%$$

Таким образом, например, если по отношению к 2015 прирост прибыли у компании за год по факту оказался отрицательным, то значит, такой результат будет расцениваться как ниже планового. Т.е. за отчетный период банк поработал с низкой результативностью по этому показателю. И наоборот, если прирост прибыли у компании по отношению к 2015 был положительным, такой результат будет расцениваться как выше планового, и компания оказалась результативной.

Экономичность — показатель способности системы (организации, подразделения, человека) экономно расходовать ресурсы, необходимые для достижения поставленной цели (результата). Экономичность измеряется в процентах. Чем выше значение – тем хуже, потому что обозначает фактический перерасход ресурсов над плановым.

Чтобы узнать минимальный расход ресурсов, необходимый для создания всего объема требуемого результата, следует установить (рассчитать) норму расхода ресурсов на его единицу (как правило, определяется технологией). Это величина будет называться нормой экономичности, или затратностью:

$$\text{Затратность} = \frac{\text{Ресурсы}}{\text{Результат}} \times 100\%$$

Если объём ресурсов на создание единицы результата по факту оказался равен объему ресурсов, необходимых для создания единицы результата по плану, значит, на создание результата был потрачен тот необходимый объем ресурсов, что и был запланирован. Это означает 100% экономичность, так как затратность (норма экономичности) по факту осталась равной затратности (норме экономичности) по плану. Отсюда можно рассчитать экономичность:

$$\text{Экономичность} = (\text{Затратность Факт} / \text{Затратность План}) \times 100\%$$

Или:

$$\text{Экономичность} =$$

$$((\text{Ресурсы Факт} / \text{Результат Факт}) / (\text{Ресурсы План} / \text{Результат План})) \times 100\%$$

Затратность будет определять, сколько рублей расхода ресурсов понадобится компании для получения рубля прибыли. Тогда экономичность для рейтинга будет рассчитана по формуле:

$$\text{Экономичность} = ((\text{Расходы 2016}/\text{Прибыль 2016}) / (\text{Расходы 2015}/\text{Прибыль 2015})) \times 100\%$$

Т.е. затратность 2015 принята за плановую, и компания не должна повышать затратность в следующем, 2016 г. Если фактические расходы компании в 2016 году на зарабатывание 1 рубля прибыли превысили их величину на заработок такого же 1 рубля прибыли за 2015 год, то это говорит, что экономичность ухудшается, и наоборот.

Эффективность — показатель способности системы (организации, подразделения, человека) достигать поставленной цели (результата) при экономном расходе ресурсов на её достижение. Эффективность измеряется в процентах. Эффективность - мера сравнения любых социально-экономических систем. Чем выше (в самом общем случае) значение эффективности – тем более эффективен оцениваемый объект. Это означает, что чем меньше система тратит ресурсов на создание результата, и чем больший при этом объем результата создается, тем более эффективна система. Можно рассчитать эффективность:

$$\text{Эффективность} = \text{Результативность} / \text{Экономичность} \times 100\%$$

В этом смысле мы сравниваем эффективность компании в 2016 году по сравнению с эффективностью её же деятельности в 2015 году.

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

Из формул наглядно видно, что рейтинг оперирует только относительными показателями, измеряемыми в процентном отношении, что дает возможность нам ранжировать компании разного масштаба и сфер деятельности.

Рейтинг эффективности госкомпаний показывает не саму величину результата деятельности (понятно, что у компаний разного масштаба он различен) или объем расходов на его создание, а то, насколько эти организации были эффективны в повышении результативности и экономичности своей деятельности. Проще говоря, кому удалось прибавить больше, чем требуется по нормативу, и обеспечить этот прирост низкими затратами.

Это означает, что одна госкомпания, в которой значение показателя прибыли имеет низкое значение, может занять в рейтинге высокую позицию, потому что была эффективна, т.е. добилась существенного повышения прибыли. Что и отразилось в приросте показателя. В то время как другая компания, в которой значение этого показателя было выше, чем у первой, может занять в рейтинге низкую позицию, потому что была недостаточно эффективна, и в силу разных причин не смогла добиться повышения прибыли за период на величину не ниже заданной.

**Рейтинг строится по относительным показателям и не зависит от масштаба
деятельности**

Всякому месту в рейтинге есть причины. Они могут носить как объективный, так и субъективный характер. Но от этого результат не меняется. Фиксируется лишь текущее состояние на основе сухих фактов. Выводы же и объяснения к данной картине предлагается сделать профильным экспертам.

Компании, которые мы анализируем, были созданы для реализации конкретного натурального продукта: газовая компания занята добычей и реализацией потребителям газа, автомобильная компания – выпуском автомобилей, электросетевая компания – передачей электрической энергии и т.д. В этом заключается их предназначение, или миссия, как кто называет.

Натуральный результат работы и будет важнейшим показателем, указывающим, насколько госкомпания реализует своё предназначение. Ведь все мы понимаем, что если компания не выпускает продукта в нужном объеме, ради которого она и создана, то такая компания не нужна. Но натуральные показатели, сопоставимые с показателями других таких же компаний в той же отрасли, несравнимы между компаниями разных отраслей.

Поэтому от натуральных показателей переходят к стоимостным: можно измерять результаты в размере прибыли, или выручки, или стоимости акций на бирже. Оценка в денежном выражении одинаковых показателей дает возможность сравнивать компании.

Можно оценивать выпуск продукции в денежном выражении – выручка, объем продаж. Но обществу (государству) ведь не безразлично, какой ценой этот результат достался! В этом смысле, у всякой работы есть 2 цели: цель-результат (натуральный результат труда – тонны/литры/вольты и т.д.), и цель-эффект (экономический результат труда – прибыль). Эта дуальность подчеркивает – без натурального результата труда нет ничего – ни выручки, ни прибыли, активы зря простаивают.

В то же время, создав натуральный результат, компания может и разориться – потому что экономический эффект окажется отрицательным (или бесконечно жить за счет дотаций). Поэтому задача – не просто добыть нефть или выпустить автомобиль (пусть даже в большом объеме), а получить при этом прибыль, а не убыток. Именно этот экономический результат и есть отражение эффективности работы компании. Например, размер активов говорит нам лишь о масштабе деятельности. А ведь важна на самом деле отдача с этих активов – насколько она высока? Высока в экономическом эффекте, т.е. в виде извлекаемой прибыли от использования активов! Капитализация в качестве целевого результата? В любом случае капитализация зависит от текущих и ожидаемых дивидендов, возникающих из прибыли компании. Значит, мы опять возвращаемся к прибыли.

Именно к прибыли, причем по основной деятельности. Ведь если компания выправляет свое финансовое положение за счёт финансовой деятельности, или прочей (т.е. не ради той, для которой задумана), так это она уже вроде и не та компания, созданная для выпуска продукта, а финансовый институт или компания для прочей деятельности. Но мы исключили компании финансового сектора из нашего рейтинга. Т.е. будучи не финансовой компанией, невозможно все время делать ставку только на финансовую или прочую виды деятельности.

Нарушения следования своему предназначению подрывает финансовое здоровье компании. Поэтому измерять результаты работы будем именно по объёму прибыли, заработанной по основной деятельности. Её еще называют в отчетности *прибыль от продаж*, или что чаще используется в экономическом словаре – *операционная прибыль*. Это и есть экономический результат работы компании.

Результат = Операционная прибыль

Также в размер операционной прибыли могут входить государственные субсидии. И хотя они напрямую не являются результатом работы госкомпаний, такое решение продиктовано тем, что далеко не у каждой компании в отчетности размер субсидий отражен отдельной строкой и представляется возможным его выделить. Здесь можно привести пример из рейтинга за прошлые периоды. Размер таких субсидий не оказывает особо решающего значения на результат: например, в 2011 в сравнении в 2010 у РЖД размер субсидий сократился на 21 млрд. руб. (с 82 млрд. руб. до 61 млрд. руб.), а вместе с этим операционная прибыль сократилась с 300 млрд. руб. до 182 млрд. руб. Это говорит о том, что основной причиной сокращения прибыли явились или существенно выросшие расходы, или падение выручки (без учета субсидий), а сами субсидии сыграли небольшую роль. А что же именно произошло и рассматривается в рейтингах эффективности.

Несмотря на то, что рассматриваемые компании контролирует государство, они работают в условиях частичной или полной конкуренции с другими частными отечественными и иностранными

компаниями. Конкурируют за потребителя, за доступ к недрам, за инвестиции, за специалистов на рынке труда и т.д. Сами компании имеют форму акционерного общества, создаваемого с целью извлечения прибыли (дивидендов на акции, в т.ч. миноритариям). Так что нас не должно смущать наличие государства среди акционеров; это обычные хозяйствующие субъекты, и поэтому установка для таких госкомпаний в качестве результата показателя прибыли является естественной.

Смысл реального сектора (материального производства) – деятельность по преобразованию ресурсов в готовый продукт. Поэтому нас и интересует стоимость этой деятельности – сколько компания потратила ресурсов для получения результата, иначе говоря, какие она понесла расходы. Соотношение этих понесенных расходов и достигнутого результата определяет экономичность компании, т.е. показывает, насколько успешно компания перерабатывает ресурсы в готовый продукт.

Поскольку результатом мы считаем прибыль по основной (операционной) деятельности, то и расходы нас интересуют именно по основной деятельности, которые были затрачены на достижение данного экономического результата. Причем, разумеется, все расходы, потраченные на текущий результат, а не какая-то их часть.

Расход ресурсов = Расходы по операционной деятельности

У некоторых компаний расходы по основной деятельности (операционные расходы) приведены укрупненно, у других – детализировано. Для сопоставимости данных мы относили к расходам по основной деятельности всё, что вычитается из выручки для получения операционной прибыли. К таким статьям относятся, в том числе, но не ограничиваясь, себестоимость реализованной продукции, плюс все чистые расходы по основной деятельности (включая коммерческие, административно-управленческие, амортизацию, налоги (кроме налога на прибыль), результат от переоценки/списания основных средств и чистый результат по прочим расходам, находящимся в отчете о прибылях и убытках до операционной прибыли).

Фактические значения взяты из отчетности по МСФО госкомпаний

Нужно учесть, что форматы отчетности у компаний различны: могут по-разному называться и группироваться статьи и промежуточные итоги, к тому же безусловно компании применяют разные учетные политики. В этой связи сравнение отчетности разных компаний между собой без дополнительной адаптации терминов и политик было бы иногда некорректным. Однако мы сравниваем компании сами с собой годом ранее, и сравниваем их относительные показатели прироста. Например, у одной госкомпания в отчетности по МСФО показатель называется «Операционная прибыль», а у другой одноименного показателя в отчетности нет, но есть аналогичный по смыслу показатель, который называется «Прибыль от продаж». Отличия между этими двумя показателями могут быть в нюансах, например, в учете резервов. Но у обеих компаний мы сравниваем прирост строго одних и тех же показателей, тем самым обеспечивая сопоставимость относительных данных прироста! Поэтому нет оснований искать какие-то различия в эффективности госкомпаний в различиях применяемых способов учета, а не собственно в реально показанных результатах.

Мы не смогли найти утвержденных публичных плановых значений результата и расхода ресурсов по госкомпаниям, в смысле, каких показателей должна была добиться каждая организация. Есть только отдельные высказывания, прогнозы и обещания (зачастую переходящие в пожелания).

Было сделано предположение, что плановое задание для компании должно формулироваться как «показывать результаты не хуже, чем было в базовом году». И это объяснимо – компания должна стремиться повышать свою эффективность по отношению к прошлому периоду. Тем более звучат призывы к сокращению расходов, т.е. в сравнении с базовым периодом они должны уменьшиться. В качестве базового года был взят предыдущий, 2015 год.

Таким образом, например, если по отношению к 2015 прирост прибыли у компании за год по факту оказался отрицательным, то значит, такой результат будет расцениваться как хуже нормативного (или ниже планового). Т.е. за отчетный период компания поработала с низкой результативностью по этому показателю.

Нормативные (плановые) значения установлены как уровень каждой компании в 2015 году

По той же логике был установлен плановый показатель расходов по основной деятельности: определен расход ресурсов для каждой из госкомпаний нашего рейтинга за 2015, что и было установлено за 100%. Получается, что если фактические расходы компании в текущем году на зарабатывание 1 рубля прибыли превысили фактические расходы компании 2015 года на заработок такого же 1 рубля прибыли, то это говорит об ухудшении расхода ресурсов, и наоборот.

В будущем, если будет принят и опубликован план по сокращению расходов госкомпаний, именно он и должен стать источником для плановых значений для расчета экономичности.

Конкретный результат каждой компании в 2016 сравнивается с её же результатом за 2015

В этом смысле мы сравниваем эффективность компаний по сравнению с эффективностью её же деятельности в 2015 году – лучше или хуже каждая конкретная компания смогла отработать. И если у госкомпаний расходы растут, а у какой-то компании – сокращаются, то это результат конкретных мероприятий конкретных людей. И вторая компания будет вести экономичную деятельность, быть бережливее, экономнее других. А если при этом и прибыль растёт, то такая компания является результативной, и значит в целом – эффективной. А стали расходы расти опережающими темпами – значит ли это, что она продолжает хорошо управляться? Нет, конечно. А что с этим делать, пусть разбираются сами компании и их акционеры, ведь это их дело заботиться об эффективности.

Какие бы ни были на то причины, если темпы роста прибыли или расходов госкомпаний реально оказались отрицательными (по смыслу, ибо по знаку сокращение расходов есть положительный результат), то она неэффективна, ибо отставание в создании результата или превышение расходов на его создание никогда хорошим управлением назвать нельзя.

Таким образом, итоговые показатели компаний будут зависеть от фактически показанных ими результатов в текущем и базовом годах.

Иногда помимо сравнения с 2015 делается сравнительный анализ с данными предыдущего рейтинга, в котором за базу был принят 2010 г. – первый полноценный год российской экономики после мирового кризиса. Сравнение данных в динамике позволяет выявить уже устоявшиеся тенденции в управлении эффективностью госкомпаний.

ПРИМЕР ЦЕЛЕВОЙ ВОРОНКИ

Пример начала целевой воронки эффективности госкомпаний приведен на Рисунок 4.

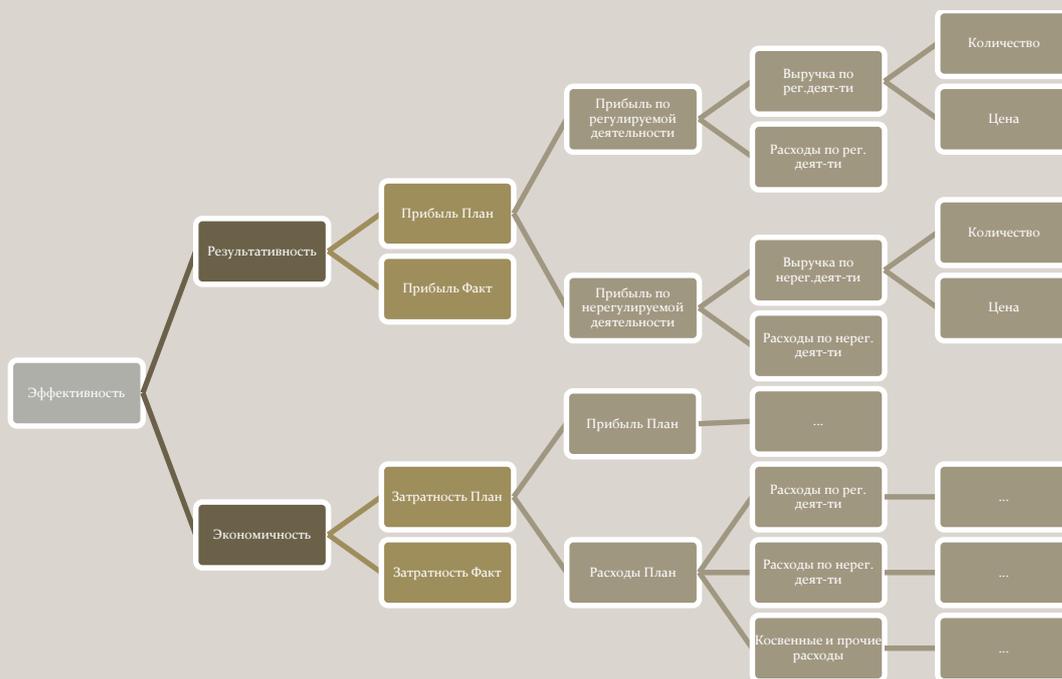


Рисунок 4. Пример начала Целевой воронки™.

На рисунке укрупненно показана верхняя часть – начало Целевой воронки™. Слева – результат, справа – факторы его формирования. На итоговый результат – эффективность – влияют результативность и экономичность работы компании – по плану и по факту. Результативность зависит от размера заработанной прибыли, которая в свою очередь раскладывается на составляющие и т.д. Расходы тоже зависят от своих факторов, те в свою очередь от своих и т.д. Далее надо было бы продолжать Целевую воронку, устанавливая причинно-следственные связи для все более простых и понятных факторов, на которые может иметь влияния конечный сотрудник или подразделение.

Смысл целевой воронки – выделить ключевые факторы, от которых зависит результат, и установить ответственных за них. Госкомпании – это огромные предприятия с десятками и сотнями тысяч сотрудников, поэтому таким образом разложив сложный интегральный результат на составляющие, можно сначала показать, а затем установить влияние и вклад каждого подразделения в итоговую оценку.

Целевая воронка показывает, что прибыль госкомпании можно наращивать, причем несколькими способами, даже в условиях ограничения тарифов. У каждой госкомпании есть виды деятельности, не подлежащие ограничению по тарифам – развивайте их! И пожалуйста, делайте особое премирование от результатов работы так раз по этим нерегулируемым видам деятельности. Сюда же можно отнести увеличение объемных показателей по регулируемым видам деятельности: государство ограничило рентабельность, но можно наращивать физические объемы реализации продукта, в этом смысле чистая прибыль неминуемо вырастет.

Шкала оценки рейтингов

Государственные 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 госкомпаний (от единиц процентов до нескольких сотен) в рейтинге объясняется тем, что значения прибыли и расходов за период менялись очень значительно, иногда даже вместо прибыли был убыток.

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

Помимо оценки госкомпаний относительно своего состояния в 2015 по величине эффективности, устанавливается характер причин эффективности: за счет каких источников кто был эффективен? Для этого все госкомпании распределены по квадрантам в Матрице эффективности, которая представлена ниже (см. Рисунок 5), 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 IV Нерезультативные <100% Неэкономичные >100%	Квадрант III Нерезультативные <100% Экономичные <100%		
		Низкая	100%	Высокая	0
		Экономичность			

Рисунок 5. Общий вид Матрицы эффективности.

Квадрант I. В него попадут те компании, которые являются безусловно эффективными, ибо у них высокая результативность и высокая экономичность. Прибыль выросла по отношению к предыдущему году; расходы на формирование прибыли при этом были меньше базовой величины, что означает экономию бюджета.

Квадрант II. В нем окажутся те госкомпании, которые являются безусловно результативными, но недостаточно экономичными. У них хорошая результативность, ибо у них прибыль выросла, но совокупные расходы при этом на 1 рубль прибыли были выше, чем в предыдущем году, т.е. показали перерасход ресурсов.

Квадрант III. В нем будут те госкомпании, которые являются безусловно экономичными, но недостаточно результативными. Совокупные расходы на генерацию прибыли оказались меньше, чем в предыдущем году, что означает экономию ресурсов на достижение результата. А вот заработанная прибыль при этом оказалась ниже, чем в предыдущем году.

Квадрант IV. В нем будут расположены те компании, которые являются безусловно неэффективными, ибо у них низкая результативность и низкая экономичность. Рост прибыли оказался отрицательным по отношению к предыдущему году, и при этом совокупные расходы на рубль прибыли оказались выше, чем в предыдущем году, что означает перерасход ресурсов на единицу результата

Конкретные достижения госкомпаний, отражённые их положением в МЭ, показаны в разделе «Матрица эффективности».

Также нужно учесть, что в сравнении с предыдущим рейтингом, была изменена нумерация 3-4 квадрантов, чтобы порядковые цифры совпадали по логике с занятым местом в рейтинге эффективности.

Данные

Все данные взяты из открытых официальных источников. Поскольку единого источника данных для всех компаний нет, исходные материалы брались с персональных интернет ресурсов каждой компании, из консолидированной финансовой отчетности по МСФО (в рублях) за соответствующий год.

Никаких поправок к официальным данным не производилось.

Юридическая информация

1. Данные об эффективности компаний разработаны с единой целью: дать наглядное представление об их эффективности, чтобы повысить качество управления.
2. Разрешается свободное распространение и использование данного материала, с обязательным указанием авторства (группа компаний «ИНТАЛЕВ», Алексей Федосеев и Борис Карабанов) и ссылки/гиперссылки на исходный материал.
3. Все упомянутые в документе марки и другие объекты права принадлежат их законным владельцам.
4. В случае обнаружения в тексте фактических неточностей просьба сообщить об этом авторам.

Другие рейтинги и подробности

1. В рамках проекта рейтингов эффективности госкомпаний подготовлены 4 рейтинга эффективности: госкомпаний (реальный сектор), госкомпаний (банки), вознаграждение в госкомпаниях реального сектора, вознаграждение в госбанках.
2. Полный список опубликованных рейтингов доступен на сайте <http://www.intalev.ru/ratings/>
3. Контактная информация на сайте <http://www.intalev.ru/company/contacts/>

Об авторах

Алексей Федосеев, соучредитель группы компаний «ИНТАЛЕВ»



Специалист-практик в области бизнес - управления и внедрения информационных систем. С 1996 г. успешно руководил 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 Карабанов, 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).