

*Беляевская-Плотник Любовь Александровна,  
Belyaevskaya-Plotnick LubovAleksandrovna  
к.э.н., доцент Департамента Антикризисного управления и финансов, ИЭАУ  
Associate Professor of the Department of Crisis Management and Finance, IECM*

*e-mail: belyaevskaya@inbox.ru*

*Мурадян Кристина Сергеевна,*

*MuradyanKristinaSergeevna*

*магистр Департамента*

*«Антикризисное управление и финансы», ИЭАУ*

*master of department «Crisis Management and Management», IECM*

*e-mail: kristinamuradyan1516@gmail.com*

**Совершенствование финансовой политики компании на основе  
инструментария антикризисного управления  
Improving the financial policy of the company on the basis of crisis  
management tools**

Аннотация: на сегодняшний день очевидным является то, что эффективное антикризисное управление способно позитивно влиять на финансовое состояние любой компании. Целью проведенного исследования является выявление механизмов совершенствования финансовой политики предприятия на базе антикризисного управления. Для достижения поставленной задачи были проанализированы основные финансовые показатели компании «X5 RetailGroup». Исследование было проведено на основе использования финансовых коэффициентов.

Ключевые слова:

Антикризисное управление, финансовая политика, финансовые коэффициенты, EBITDA.

Annotation: today it is obvious that effective crisis management can positively influence the financial condition of any company. The purpose of the study is to identify mechanisms for improving the financial policy of an enterprise based on crisis management. To achieve this goal, the main financial indicators of

the X5 Retail Group were analyzed. The study was based on the use of financial ratios.

Keywords:

Crisis management, financial policy, financial ratios, EBITDA.

Антикризисное управление перестало быть в первую очередь функцией корпоративных коммуникаций, а отделу коммуникаций недостаточно написать руководство по антикризисному управлению и организовать медиа-тренинги по менеджменту. Дело в том, что антикризисное управление-это гораздо больше, чем кризисная коммуникация.

Кризис-это, по определению, “событие, откровение, заявление или сочетание обстоятельств, которые угрожают целостности, репутации или выживанию человека или организации. Она бросает вызов общественному чувству безопасности, ценностям или значимости. Фактический или потенциальный ущерб, причиненный организации, является значительным, и не только организация может положить ему конец. Статистика показывает, что большинство бизнес-кризисов сегодня не связаны с событиями или сияющими кризисами и что они возникают в основном из-за бездействия и / или пренебрежения со стороны руководства. Таким образом, среди корпораций растет признание того, что кризисное управление должно быть институционализировано и что все ключевые бизнес-функции должны быть направлены на предотвращение кризисов и управление ими в рамках бизнес-планирования. Организации должны применять целостный подход и разрабатывать надежные планы действий в чрезвычайных ситуациях, одним из элементов которых является управление кризисными ситуациями.

Известно, что финансовый механизм предприятий реализуется через разработку и реализацию стратегических и операционных финансовых решений. Финансовая стратегия предусматривает другие функциональные стратегии и играет важную роль в повышении конкурентоспособности предприятий, обеспечении эффективного вовлечения и использования

партийных объектов, координации их потоков, что в конечном итоге обеспечивает рост рыночной стоимости предприятия и благосостояние его владельцев. Разработка финансовой стратегии должна основываться на системе финансовой индексации предприятия, внедрение которой в стратегический период позволит достичь поставленных целей, достичь конкурентных преимуществ, а также повысить рыночную стоимость компании.

Разработка и реализация финансовой стратегии проходит следующие этапы:

I. Формирование стратегических целей по основным направлениям финансовой деятельности:

II. Выбор стратегии включает обеспечение устойчивого роста на основе эффективного распределения и приема партийных объектов. Выбор стратегии может быть представлен на основе модели устойчивого роста (SGR). Модель используется для определения бизнес-возможностей в контексте взаимно согласованных маркетинговых, операционных и финансовых требований.

III. Выбор финансовой политики предполагает увеличение чистой прибыли к концу стратегического периода за счет разных источников:

- 1) увеличение выручки, увеличение прибыли от инвестиционной деятельности и других видов операционной деятельности;
- 2) уменьшение переменных издержек;
- 3) снижение постоянных затрат;
- 4) изменения в фискальной политике.

IV. Оценка и выбор стратегических альтернатив финансирования на основе метода анализа чувствительности, сценарного анализа и других методов. Критериями выбора альтернатив, на наш взгляд, могут быть темпы роста или абсолютная величина чистого притока денежных средств, рентабельность инвестиций, снижение финансовых рисков.

V. программа стратегического финансового развития включает в себя финансовые стандарты, задачи и конкретные действия с поручениями на дату завершения по каждой стратегической цели, а также финансовое подразделение, ответственное за ее реализацию.

### **Анализ финансовых показателей компании «X5 RetailGroup»**

X5RetailGroup («X5») - один из ведущих российских мультиформатных продуктовых ритейлеров. Управляет магазинами нескольких торговых сетей: круглосуточными магазинами под брендом "Пятерочка", супермаркетами "Перекресток", гипермаркетами "Карусель" и магазинами "Перекресток Экспресс". Акции в форме глобальных депозитарных расписок котируются на Лондонской фондовой бирже (LSE) и Московской бирже (MCX).

Следующие финансовые показатели компании позволят адекватно оценить финансовую политику компании и возможные направления ее совершенствования:

1) Темпы роста выручки. Темп роста используется при анализе динамики ряда. Формула темпа роста часто используется в статистике и экономике вместе с таким показателем, как темп роста (в процентах). Если в результате расчета получается положительное значение, то можно говорить об увеличении темпа роста, а при отрицательном значении темп исследуемого значения уменьшается, если сравнивать его с предыдущим (базовым) периодом. Показатель объективно показывает степень развития предприятия. Рассчитывается по формуле:  $(\text{выручка текущего года} / \text{выручка предыдущего года} * 100\%) - 100\% = (1,295/1\ 034) * 100\% - 100\% = 25.24\%$  - таким образом, выручка в 2017 году выросла на четверть по сравнению с 2016 годом

2) Темп роста прибыли от продаж. Рост прибыли от продаж показывает эффективность предприятия. Рассчитывается по формуле:  $(\text{значение EBITDA текущего года} / \text{значение EBITDA предыдущего года} * 100\%) - 100\% = (99.1 / 79.5) * 100\% - 100\% = 24.65\%$ , таким образом, показатель EBITDA в 2017 году вырос также примерно на четверть по сравнению с 2016 годом. EBITDA

(прибыль до вычета процентов, налогов, износа и амортизации) - прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации. Показатель EBITDA показывает финансовый результат компании, исключая влияние эффекта структуры капитала (т. е. процентов, уплаченных по заемным средствам), налоговых ставок и амортизационной политики организации. EBITDA позволяет приблизительно оценить денежный поток, исключая такую “неденежную” статью расходов, как амортизация. Показатель полезен при сравнении предприятий одной отрасли, но имеющих различную структуру капитала. EBITDA, в свою очередь, широко используется как компонент различных коэффициентов финансовой эффективности (EV/EBITDA, рентабельность продаж и др.). Инвесторы ориентируются на показатель EBITDA как индикатор ожидаемого возврата своих вложений.

3) Объем дебиторской задолженности компании. Мониторинг и управление дебиторской задолженностью может повысить экономическое выживание компании в условиях кризиса. Это сумма задолженности предприятия, компании, компании со стороны других компаний, компаний, а также граждан, которые являются их должниками. Дебиторская задолженность снизилась с 34,947 млрд рублей. до 28,695 млрд руб., что говорит об эффективной работе компании с дебиторской задолженностью.

4) Величина чистой прибыли. Сумма чистой прибыли является основным объективным результатом деятельности предприятия. Рассчитывается по формуле:  $(\text{величина чистой прибыли текущего года} / \text{сумма чистой прибыли} * 100\%) - 100\%$ . Рассчитывается по формуле:  $(\text{значение чистой прибыли текущего года} / \text{чистая прибыль предыдущего года} * 100\%) - 100\% = (33.8 / 22.3) * 100\% - 100\% = 51.57\%$  - таким образом, прибыль компании также выросла довольно значительно, более чем на 50%. Дебиторская задолженность (английская дебиторская задолженность (A / R)) - сумма задолженности перед предприятием, компанией, компанией со стороны других предприятий, компаний, компаний, а также граждан,

являющихся должниками, должниками, которая соответствует как международным, так и российским стандартам бухгалтерского учета.

Дебиторская задолженность в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности определяется как сумма, причитающиеся компании от покупателей (дебиторов).

Дебиторская задолженность-это иммобилизация хозяйственного оборота собственных оборотных средств, этот процесс сопровождается косвенными потерями в доходах предприятия.

Дебиторская задолженность возникает при продаже услуги (или продукта) и отсутствии денежных средств. Как правило, покупателем не предоставляется какого-либо письменного подтверждения задолженности за исключением подписи о приемке товара на товаросопроводительном документе.

5) Производительность труда. Целью предприятия является получение продукта труда, т. е. производство и сбыт конкретной продукции, продажа товаров или оказание услуг. Для работника и рабочей силы важна производительность этого труда, выраженная уровнем объема работы, получаемого в единицу времени. И чем выше этот уровень, тем ниже затраты на единицу времени, так как при высокой производительности труда, наблюдаемой при увеличении объема работы, снижается уровень затрат, особенно постоянных. Важной задачей организации труда является внимание к росту продуктивности труда, так как это увеличивает объем работы, сделанной работником в единицу времени увеличивается и время, затрачиваемое на единицу работы, уменьшается.

Производительность труда - показатель среднего объема продукта работника за единицу времени. Производительность труда (Р) измеряется объемом работы (продукции, товарооборота, услуг), производимой одним работником за единицу времени (час, смена, неделя, месяц, год) производительность труда характеризует эффективность затрат труда предприятия за единицу времени. Рассчитывается по формуле: выручка /

количество работников. В 2017 году производительность труда составила  $1,295,000,000,000 / 250,874 = 5,161,954$  руб. В 2016 году этот показатель составил  $1,034,000,000,000 / 196,128 = 5,272,067$  руб. Таким образом, производительность труда снизилась, хотя и очень незначительно (на 110,113 рублей)

Рассчитаем интегральный показатель эффективности финансовой политики на основе метода экспертной оценки:

**Этап 1** Определяем рейтинг всех указанных выше показателей:

- 1) Темп прироста выручки – 3 место;
- 2) Темп прироста прибыли от продаж – 2 место;
- 3) Объем дебиторской задолженности компании – 4 место;
- 4) Величина чистой прибыли – 1 место;
- 5) Производительность труда – 5 место.

**Этап 2.**

Определяем вес каждого показателя в общем объеме эффективности. Пусть максимальная общая эффективность = 1. Затем, на основе приведенного выше анализа, текущая эффективность компании:

- 1) Темп прироста выручки – 0,1 (эталон – 0,2);
- 2) Темп прироста прибыли от продаж – 0,05 (эталон – 0,2)
- 3) Объем дебиторской задолженности компании – 0,2 (эталон – 0,2)
- 4) Величина чистой прибыли – 0,3 – (эталон – 0,3)
- 5) Производительность труда – 0,15 – (эталон – 0,2)

Т.о., эффективность финансовой политики =  $0,1+0,05+0,2+0,3+0,15=0,8$ .

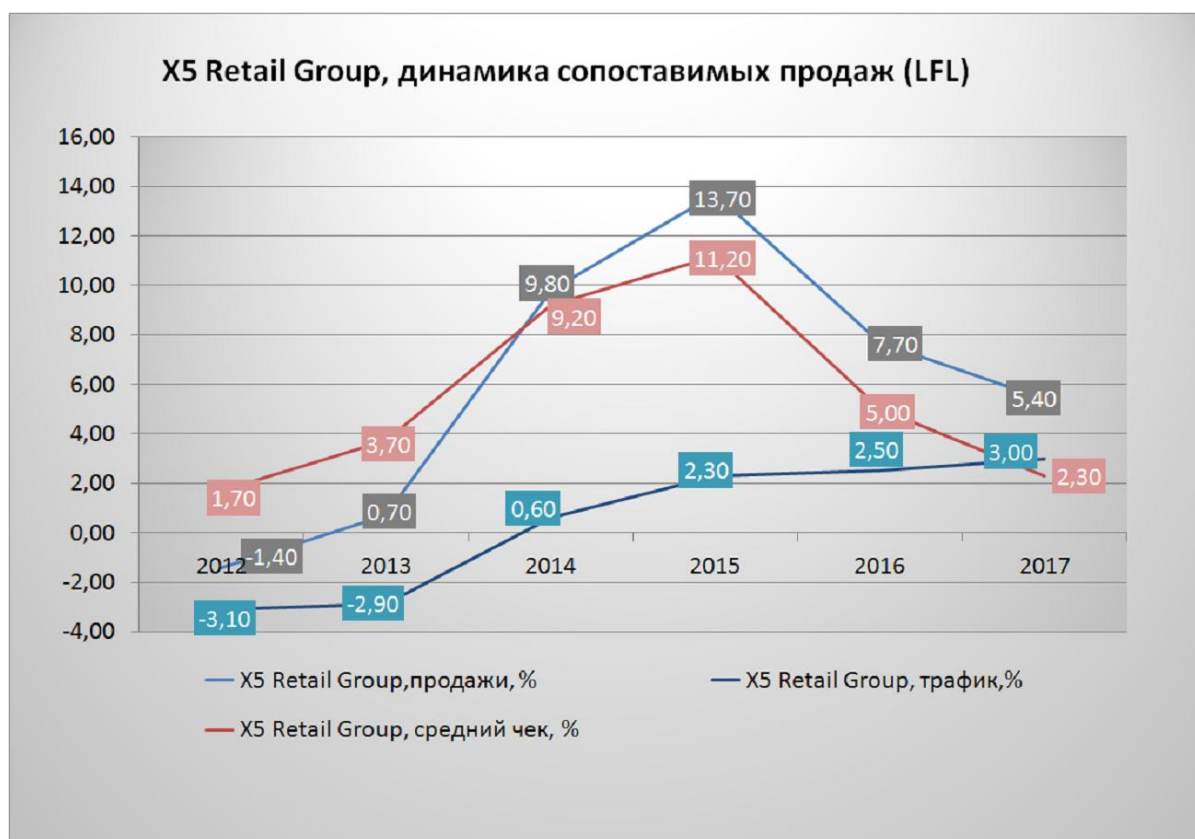
Таким образом, эффективность финансовой политики составляет 80%, что является очень хорошим показателем.

№ п/п	Показатели устойчивости финансового состояния	На начало отчетного года		На конец отчетного периода	
		фактическое значение	количество баллов	фактическое значение	количество баллов
1	Коэффициент абсолютной ликвидности (К4)	0,23	8	0,99	20
2	Коэффициент срочной ликвидности (К5)	1,04	3	1,14	6
3	Коэффициент текущей ликвидности (К(:))	1,52	0	1,92	0
4	Коэффициент общей финансовой независимости (К())	0,60	17	0,74	17
5	Коэффициент финансовой независимости в части оборотных активов (К.)	0,34	9	0,47	15
6	Коэффициент финансовой независимости в части запасов (<к3)	1,26	13,5	1,31	13,5
7	Итого	X	50,5	X	71,5

Уточненные показатели устойчивости финансового состояния					
8	Коэффициент абсолютной ликвидности (К4vT)	0,37	16	1,19	20
9	Коэффициент быстрой (срочной) ликвидности (К5ут)	1,49	18	1,23	9
10	Коэффициент текущей ликвидности (Кбут)	1,62	0	1,97	1,5
11	Коэффициент общей финансовой независимости (К1ут)	0,65	17	0,76	17
12	Коэффициент финансовой независимости в части оборотных активов (К2vT)	0,42	12	0,52	15
13	Коэффициент финансовой независимости в части запасов (К3ут)	1,55	13,5	1,44	13,5
14	Итого	X	76,5	X	76,0



Далее графически представлены другие ключевые показатели из отчетности МСФО:



LikeForLike (LFL) - один из важных методов анализа розничных продаж в условиях растущего количества открытых магазинов. Этот показатель сравнивает продажи текущего года по отношению к предыдущему году, при расчете LFL учитываются только те магазины, которые проработали не менее 12 полных месяцев. Цель индикатора - исключить влияние сезонности, выявить причины снижения оборота и оттока клиентов, а также

спрогнозировать динамику продаж в будущих периодах.



## Вывод

Выручка на один магазин постепенно снижается с 2011 года, по итогам 2017 года средняя выручка на один магазин составила 106,17 млн рублей, что на 5,14% ниже, чем в 2016 году. Чистая прибыль на один магазин в 2017 году снизилась на 13,55% по сравнению с 2016 годом и составила 2,14 млн рублей. Однако по отношению к 2015 году величина чистой прибыли на магазин увеличилась на 5,94%.

Таким образом, X5 group демонстрирует очень большие темпы роста на фоне возросшей конкуренции. Сильные финансовые показатели только показывают эффективность инструментов антикризисного управления в компании.

## Список использованных источников.

1. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление: Учебник для студентов / Ю.А. Арутюнов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 416 с.

2. Ларионов, И.К. Антикризисное управление: Учебник для магистров / И.К. Ларионов. - М.: Дашков и К, 2015. - 380 с.
3. Бухгалтерская отчетность X5 RetailGroup <http://www.x5-finance.ru/information/financial-statements/>
4. Беляевская-Плотник Л.А., Кайков Р.В. РЕЙТИНГ ПРЕДПРИЯТИЙ НЕФТЕГАЗОВОГО СЕКТОРА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА // Вестник ИЭАУ. - 2016. - № 11. - С. 7.
5. Беляевская-Плотник Л.А., Сумарокова А.Д. ОЦЕНКИ УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ФЕДЕРАЛЬНЫХ ОКРУГОВ РФ // Вестник ИЭАУ.- 2016. - № 11. - С. 5.
6. Беляевская-Плотник Л.А. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОТЧЕТНОСТИ О РЕАЛИЗАЦИИ ДОКУМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ФЕДЕРАЛЬНОГО УРОВНЯ // В сборнике: Принципы стратегического планирования: методология и практика Материалы Всероссийской научно-практической конференции Совета по изучению производительных сил ВАВТ Минэкономразвития России. Всероссийская академия внешней торговли Минэкономразвития России. - 2018. - С. 24-27.
7. Беляевская-Плотник Л.А., Селин Р.Д. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ И ПОСЛЕДСТВИЙ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И РАЗВИТИЯ КРИЗИСА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИНТЕГРИРОВАННЫХ БИЗНЕС-СТРУКТУР // Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право. - 2015. - № 5. - С. 86-90.
8. Беляевская-Плотник Л.А. ОБОСНОВАНИЕ МЕСТА И РОЛИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АСПЕКТЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ // Сегодня и завтра Российской экономики. - 2015.- № 71. - С. 38-41.