

ФИНАНСЫ И КРЕДИТ

УДК 65.011.4

Д.М. САФИНА,
кандидат экономических наук, доцент
Казанский (Приволжский) федеральный университет

М.А. ПАНТЕЛЕЕВА,
студент 4 курса
Казанский (Приволжский) федеральный университет

РАЗРАБОТКА ФИНАНСОВЫХ КРІ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Аннотация. В течение всего XXI в. Россия с определенной периодичностью находится в кризисном состоянии, начиная с пандемийного 2020 г. и по настоящее время страна также проходит через кризисную фазу. Этот кризис влияет на все сферы человеческой деятельности, проявляется не только в снижении покупательской способности населения и демонстрации сберегательного поведения, но и глубокой трансформации деятельности большинства российских компаний. Одновременно с антикризисными мерами перед бизнесом стоит сложная задача удержать покупателей. В кризис менеджменту важно определить, на какие аспекты компании стоит обратить повышенное внимание, какие показатели эффективности деятельности необходимо отслеживать особенно тщательно. В решении этих задач может помочь система КРІ, которая связана со стратегией организации, она позволяет комплексно рассмотреть результаты деятельности и определить, какие аспекты стоит корректировать в процессе производства или оказания услуги. Фундаментом системы КРІ, тесно связанной со сбалансированной системой показателей, являются финансовые показатели, поэтому именно им стоит уделять особое внимание в кризисной ситуации. Проводя постоянный мониторинг значений установленных финансовых КРІ, компании могут вовремя направить фокус управления на проблемы, приводящие к снижению общей эффективности деятельности.

Ключевые слова: ключевые показатели эффективности, финансовые КРІ, стратегия, рентабельность, прибыль, дебиторская задолженность, сбалансированная система показателей, валовая прибыль, долг/EBITDA.

Ключевые показатели результатов деятельности (KPI, key performance indicators) – совокупность связанных друг с другом показателей, которые компании используют с целью эффективного управления и достижения стратегических и тактических целей.

Система КРІ прочно связана со стратегией организации. Она способствует доведению стратегии до каждого сотрудника в компании путем введения конкретных показателей оценки эффективности выполнения задач, ведущих к ее реализации. Важно отметить, что показатели КРІ для сотрудников должны быть достижимыми, даже если цели менеджеров высшего звена крайне амбициозны, поскольку невыполнимые плановые значения ведут к

демотивации работников. КРІ для организации в целом, функциональных подразделений и отдельных сотрудников различны, но согласованны, поэтому при правильно составленной системе показателей все работники трудятся ради достижения стратегических целей организации [13, 15].

Система КРІ является частью сбалансированной системой показателей, созданной Д. Нортоном и Р. Капланом в конце 80-х гг. XX в. Компании до появления ССП в большинстве случаев использовали лишь финансовые показатели для оценки своей деятельности. В результате в краткосрочной перспективе происходило снижение бюджета на маркетинг, обучение сотрудников и работу с клиента-

ми. В долгосрочной перспективе результаты функционирования организации ухудшались, а стратегические цели не достигались. Предложенная Д. Нортоном и Р. Капланом сбалансированная система показателей охватывает финансовые и нефинансовые показатели, которые компании отслеживают в ходе своей деятельности. Концепция считается сбалансированной, так как результат работы организации оценивается по четырем проекциям: финансовой, клиентской, бизнес-процессам и развитию персонала. В рамках каждой проекции существуют свои ключевые показатели эффективности, которые при этом не противоречат друг другу. Разработка стратегической карты и системы KPI в рамках сбалансированной системы показателей всегда начинается с финансовых KPI [2, 12].

Постановка финансовых целей и последующая разработка KPI по ним находится в зависимости от стадии жизненного цикла. В данной статье рассмотрим финансовые ключевые показатели эффективности для организации, находящейся на стадии устойчивого состояния. Отличительными чертами данной стадии развития являются нацеленность на рост доходов от основных видов деятельности, рост рентабельности инвестиций и валовой прибыли. Происходит постоянное расширение бизнеса, выявление и ликвидация «узких мест», сдерживающих функционирование производства [3].

Финансовые KPI компании тесно связаны не только со стадиями жизненного цикла, но и выбранной организацией конкурентной стратегией: лидерства по издержкам, дифферен-

циации или концентрации на сегменте (нише). Если организация придерживается стратегии лидерства по издержкам, то ее характеризуют следующие черты: приемлемый для массового потребителя уровень качества, ограниченный ассортимент, жесткий контроль затрат, отсутствие значительных инвестиций в инновации. Целевой клиент компании, как правило, склонен к повторным многократным покупкам товара, если он удовлетворен ценой.

В случае выбора стратегии дифференциации, или лидерства по продукту, компанию выделяют высокие затраты на маркетинговые исследования, инвестиции в персонал и инновации, качественные материалы и сырье. Продукт организации в период обострения ценовой конкуренции пользуется меньшим спросом, но тем не менее находит свою аудиторию, так как обладает большей полезностью, потребительскими свойствами и качеством, чем продукты конкурентов.

Стратегия концентрации, или близости к клиенту, построения с ним доверительных отношений, в свою очередь, предполагает создание кастомизированного продукта, программ лояльности для клиентов, внедрение системы CRM для удержания потребителей, личный контакт с покупателями для развития долгосрочных отношений, т. е. акцент при следовании данной стратегии сдвигается на клиентские KPI и KPI по обучению и развитию персонала. В таблице 1 приведены примеры финансовых KPI, которые мы предлагаем отслеживать соответственно выбранной стратегии [8].

Таблица 1

Финансовые KPI для различных стратегий бизнеса

Стратегия	Лидерство по издержкам	Дифференциация	Концентрация
Финансовые KPI	– совокупные затраты; – оборачиваемость активов; – рентабельность активов; – коэффициент ликвидности оборотного капитала; – маржинальная прибыль; – коэффициент долговой нагрузки; – эффект финансового рычага; – EVA	– рентабельность активов; – рентабельность продаж; – ROCE; – коэффициент долговой нагрузки; – EVA	– рентабельность активов; – рентабельность продаж; – прибыль в расчете на одного сотрудника; – EVA

Источник: [5].

Во время кризиса поведение потребителей меняется. Часть людей начинает интенсивнее тратить деньги на крупные покупки, опасаясь обесценения сбережений. Большинство граждан переходят на покупку товаров первой необходимости и меньше тратят на товары не первой необходимости. Ключевым фактором выбора продукта становится цена. Например, в 2021 г. около половины населения России проживало на доход не более чем 30 тыс. руб., в то время как стоимость потребительской корзины на человека в среднем по России составляла 10 609 руб. в месяц [4]. Эти данные свидетельствуют о том, что в кризисные годы у большей части населения страны нет свободных средств на дифференцированные продукты, обладающие дополнительными потребительскими свойствами и качествами.

Компании, придерживающиеся стратегии сфокусированной дифференциации, нацелены на платежеспособного потребителя, финансовое положение которого даже в кризис позволяет ему поддерживать высокий уровень качества жизни.

Однако следует отметить, что потребительское поведение в кризис меняется, становится сберегательным. Потребитель организации, следующей стратегии дифференциации, в период кризиса может перейти к производителю из более низкого ценового сегмента, который, вероятно, придерживается стратегии лидерства по издержкам. Поэтому рассмотрим финансовые показатели, применимые к стратегии лидерства по издержкам, более подробно [4, 9, 10].

Один из показателей, подверженный изменению в кризис, – это коэффициент оборачива-

емости дебиторской задолженности. Дебиторская задолженность – это совокупность долгов, образованных вследствие продажи товаров или услуг с отсрочкой платежа за них и подлежащих возврату предприятию от контрагентов. Дебиторская задолженность временно снижает финансовые возможности и ресурсы компании, и, как следствие, затрудняет выполнение ее обязательств. Возникает риск возникновения просроченной дебиторской задолженности в указанные сроки и, как следствие, снижение текущей ликвидности компании. Поэтому в период кризиса важно отслеживать показатель коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности. На примере логистической компании ООО «Орлотранспорт» рассчитаем коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (табл. 2) [11].

Из таблицы 2 видно, что в 2021 г. произошло резкое замедления периода возврата средств дебиторами. Это может быть связано с появлением отдельных неплатежеспособных клиентов или снижением платежеспособности ведущих клиентов, неосмотрительной кредитной политикой по отношению к покупателям. Таким образом, можно сделать вывод, что в кризис необходимо вводить в компанию КРІ, связанный с дебиторской задолженностью, для отслеживания ее оборачиваемости, доли просроченной задолженности в общей сумме, и эффективно взаимодействовать с диверсифицированными по платежеспособности клиентами. Также необходимо увеличивать сроки оплаты счетов для постоянных клиентов, которым компания доверяет. При корректировке КРІ (Turnover Day, или среднее время оплаты клиентами счетов) нужно учитывать лояль-

Таблица 2

Оборачиваемость дебиторской задолженности

Показатель	Единица измерения	Период			Отклонение		Темп изменения, %	
		2021	2020	2019	2021	2020	2021	2020
Оборачиваемость дебиторской задолженности	Раз	7,04	10,81	6,92	-3,76	3,89	65	156
	Дни	51,80	33,76	52,77	18,04	-19,01	153	64

Источник: составлено на основе бухгалтерского баланса ООО «Орлотранспорт».

ность клиентов (Net Promoter Score), ценность клиентов, показатель LTV (Customer Lifetime Value – пожизненная ценность клиента). Тем самым компания сохранит клиентскую базу, проявляя понимание и заботу о партнерах по бизнесу, которые тоже переживают сложные времена [1, 14].

Другой финансовый ключевой показатель эффективности, который нуждается во внимании в период кризиса, – это показатель долговой нагрузки (долг/EBITDA). Данная метрика отражает способность компании погасить существующие обязательства. Хорошими показателями данного отношения являются значения от 0 до 2, средними – от 2 до 4, значение более 5 указывает на высокую рискованность компании, поскольку говорит о том, что организация не будет способна покрыть обязательства перед банком и кредиторскую задолженность в течение 5 лет. Долг/EBITDA, равный пяти, означает, что максимальная процентная ставка по кредитам, которую сможет покрыть компания, равна 20 %. В таком случае компании не стоит провоцировать рост объемов заемных средств, наоборот, работать над их снижением. Например, для сокращения краткосрочных заемных средств нужно проранжировать обязательства сроком до 1 года по срочности погашения, определиться с источниками возмещения неотложных долгов, предпринять попытки договориться с контрагентами, банком о пересмотре условий кредитов и займов.

Одной из компаний, рассчитывающих рассматриваемый показатель, является ПАО «Лукойл». Значение показателя «Долг/EBITDA» у компании в 2020 г. было равно 0,46, а в 2021 г. – 0,06. Значит, «Лукойл» довольно быстро (за 168 и 22 дня соответственно) может погасить свои обязательства [7].

Часто крупные компании рассчитывают показатель «Чистый долг/EBITDA». Он отличается от показателя «Долг/EBITDA» тем, что из суммы задолженности по краткосрочным и долгосрочным кредитам и займам вычитаются денежные средства и их эквиваленты. Значение данного показателя не должно превышать трех. Методики расчета показателя «Чистый долг/EBITDA» в разных компаниях могут отличаться друг от друга.

Крупной компанией, рассчитывающей показатель «Чистый долг/EBITDA», является ПАО «Газпром». В 2020 г. значение этого показателя было равно 0,78, а в 2021 г. оно значительно выросло – до 2,64, в то время как целевое значение, установленное в компании, составляет 0,4. Хотя многие банки корректируют свои требования к показателю «Долг/EBITDA», повышая внутренние нормативы в среднем на 10–20 % от докризисного уровня [12], для ПАО «Газпром» этот рост негативно сказался на рейтингах. Так, на 31 декабря 2021 г. рейтинговое агентство Standard & Poor's присвоило компании кредитный рейтинг BBB (прогноз стабильный), означающий удовлетворительную платежеспособность эмитента, Fitch Ratings также дал рейтинг BBB, говорящий о достаточном уровне кредитоспособности.

Третий важный финансовый KPI, который необходимо отслеживать в кризисный период, – это валовая прибыль. Она отражает, какую прибыль компания заработала в ходе своей основной производственной деятельности или деятельности по оказанию услуг. При расчете показателя используется выручка и себестоимость. Себестоимость включает в себя расходы, которые учитываются по методу начисления или кассовому методу. Так как себестоимость влияет на размер валовой прибыли, ее размер компании также необходимо отслеживать, находить пути снижения в случае ухудшения показателя валовой прибыли и рентабельности продаж по валовой прибыли (валовая прибыль/выручка).

Валовая прибыль как финансовый KPI в кризис важна, поскольку ее показатель может указать на неэффективность основной деятельности предприятия, и, как следствие, снижение прибыли от продаж и при отсутствии прочих доходов и далее снижение чистой прибыли. Важно рассчитывать и отслеживать в динамике не только абсолютный показатель валовой прибыли, но и рентабельности по валовой прибыли. Высокий уровень данной рентабельности указывает на то, что компания достаточно прибыльная и держит свои расходы под контролем. Вместе с тем низкий уровень говорит о том, что себестоимость продукции слишком высока, а управление производством не эффективно.

Целевые значения данного показателя меняются в зависимости от отрасли. Например, для легкой промышленности норма равна 40 %, а для компаний, занимающихся разработкой программного обеспечения, значение выше – 80 %, вследствие незначительных затрат на создание многочисленных копий продукта [6].

Критически важно для повышения валовой прибыли и увеличение выручки, а это значит продаж, что сделать в кризис довольно сложно. В кризис особенно важно продуманно управлять ассортиментом продукции, при ограниченных ресурсах, например сырье или мощности оборудования, более целесообразным будет принимать решение не на основании маржинальной рентабельности продукта, а на основании пропускной способности – термина из теории ограничений (ТОС). Так если ограничением или «узким местом» является оборудование, из всего ассортимента выбираются продукты, для которых прибыль в расчете на время работы ограничения больше. Если ограничением является сырье и материалы, то оставляют те продукты, у которых прибыль в расчете на единицу пошедшего на их изготовление критического материала больше. Можно ввести такой KPI, как «рентабельность по критическому ресурсу», отражающему отношение маржинальной прибыли от продукта к единице пошедшего на его изготовление критического ресурса [1, 2].

Также в кризис важно рассчитывать эффект финансового рычага, особое внимание в расчете которого необходимо обратить на дифференциал. Он находится через вычитание из рентабельности активов средней ставки заемного капитала. Чем выше значение рентабельности активов (т. е. способности активов компании приносить прибыль), тем выше будет значение дифференциала. Если оно выходит отрицательным, значит, рентабельность активов ниже процентной ставки по привлечению заемных средств и кредит компании обходится дорого, прибыль не покрывает связанных с ним издержек. Фактически организация обрекает себя работать на банк. Поэтому важно следить за тем, чтобы значение дифференциала было положительным, только в этом случае кредит будет выгоден для компании, а использование

заемного капитала принесет искомый эффект. В кризисной ситуации есть большая вероятность того, что прибыль компании будет падать вследствие изменения потребительского поведения, поэтому компаниям необходимо рассчитать эффект финансового рычага для определения целесообразности заимствования средств у кредитных организаций. Так кредит под 20 % годовых будет означать, что показатель ROA должен быть выше 20 %, и желательно на несколько процентов. В кризис, когда компании борются за рентабельность в доли процентов, достичь рентабельности активов выше 20 % очень сложно [16].

Таким образом, в период кризиса компаниям необходимо проводить антикризисную корректировку финансовых показателей. Некоторые показатели, такие, как коэффициенты оборачиваемости дебиторской задолженности и долговой нагрузки, – корректировать, другие тщательно контролировать, например, это касается дифференциала финансового рычага, и, наконец, ввести новые KPI, например, «рентабельность по критическому ресурсу». В кризис особенно важно осознанно выбирать набор финансовых показателей и своевременно отслеживать их для того, чтобы вовремя реагировать на возникающие проблемы, ведущие к снижению платежеспособности и рентабельности деятельности компании.

Литература

1. Антикризисная перестройка KPI: мини-курс // Высшая школа финансового директора. – URL: <https://school.fd.ru/programs/206197/> (дата обращения: 14.11.2022).
2. KPI для контроля стратегических целей // Веб-сервис «Финоко». – URL: <https://www.finoko.ru/instruments/kpi/kpi-metod-kontrolya-strategicheskikh-tselej/> (дата обращения: 24.10.2022).
3. Финансовые KPI // Веб-сервис «Финоко». – URL: <https://www.finoko.ru/instruments/kpi/finansovye-kpi/#i/> (дата обращения: 28.10.2022).
4. Как распределяются доходы жителей в России // Газета «Маяк». – URL: https://mayak.sbor.ru/news/society/kak_raspredelyayutsya_dokhody_zhiteley_v_rossii/ (дата обращения: 28.10.2022).
5. Ключков А.К. KPI и мотивация персонала. – М.: Эксмо, 2010. – 103 с.
6. Март Б. Ключевые показатели эффективности. – М.: Бином. Лаборатория знаний, 2014. – 339 с.

7. Показатель «Долг/ЕВITDA» – как его использовать при выборе акций // ВСделке.ру. – URL: <https://vsdelke.ru/investicii/debt-ebitda.html/> (дата обращения: 29.10.2022).

8. КРi в управлении: связь со стратегией // Корпоративный менеджмент. – URL: https://www.cfin.ru/management/controlling/kpi_and_strategy.shtml/ (дата обращения: 28.10.2022).

9. Потребительская корзина в России на 2022 г. // ОПЕНСИИ.ИНФО. – URL: <https://opensii.info/answers/potrebitelskaya-korzina/> (дата обращения: 28.10.2022).

10. Хугаев Г.О. Потребительское поведение в условиях экономического кризиса // Социология. – 2017. – № 2 – С. 2–4.

11. Чечевицына Л.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. – Ростов н/Д.: Феникс, 2016. – 368 с.

12. Saidova F.K. Factors that ensure the successful implementation of the system of key performance indicators // Formation of psychology and pedagogy as

interdisciplinary sciences: a collection scientific works of the International scientific conference. – 2022. – Is. 12. – P. 43–47.

13. Muda I., Se Msi E.E., Yahya I., Nasution A.A. Performance audit and balanced scorecard perspective // International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCET). – 2018. – Vol. 9. – Is. 5. – P. 1321–1333.

14. Blattberg R.C., Malthouse E.M., Neslin S.A. Customer lifetime value: empirical generalizations and some conceptual questions // Journal of Interactive Marketing. – 2009. – Vol. 23. – Is. 2. – P. 157–168.

15. Safina D.M., Podgornaya A.I., Grudina S.I. Key performance indicators influence to team building // Journal of Social Sciences Research. – 2018. – Vol. 2018. – Spec. Is. 5. – P. 161–165.

16. Ehiedu V.Ch., Onuorah A.Ch.-Ch., Mbagwu O.N. Financial leverage and performance of listed oil and gas firms in Nigeria // Strategy Science. – 2022. – Vol. 12. – Is. 2. – P. 422–440.

Информация об авторах

Сафина Динара Моратовна, кандидат экономических наук, доцент, Казанский (Приволжский) федеральный университет.

E-mail: dinaraiartur@yandex.ru

Пантелеева Мария Андреевна, студент 4 курса, направление «Финансовый менеджмент», Казанский (Приволжский) федеральный университет.

E-mail: pmariaandreevna@mail.ru

D.M. SAFINA,

*PhD in Economics, Associate Professor
Kazan (Volga region) Federal University*

M.A. PANTELEEVA

*Student
Kazan (Volga region) Federal University*

DEVELOPMENT OF FINANCIAL KPI'S IN A CRISIS

Abstract. Throughout the 21st century, Russia has been in a state of crisis with a certain periodicity, starting with the pandemic 2020 and up to the present, the country is also going through a crisis phase. This crisis affects all spheres of human activity, manifests itself not only in a decrease in the purchasing power of the population and the demonstration of savings behavior, but also in a profound transformation of the activities of most Russian companies. Simultaneously with anti-crisis measures, the business faces a difficult task to retain customers. In a crisis, it is important for management to determine which aspects of the company should pay increased attention to, which performance indicators should be monitored especially carefully. In solving these tasks, the KPI system can help, it is related to the strategy of the organization and allows you to comprehensively review the results of activities and determine which aspects should be adjusted in the production process or the provision of services. The foundation of

the KPI system, which is closely related to a balanced scorecard, is a financial indicator, so it should be given special attention in a crisis situation. By constantly monitoring the values of the established financial KPI's, companies can direct the management focus to problems that lead to a decrease in overall performance in time.

Keywords: key performance indicators, financial KPI's, strategy, profitability, profit, accounts receivable, balanced scorecard, gross profit, debt/EBITDA.

References

1. Anti-crisis restructuring of KPI. Mini-course "Schools of the financial director". – URL: <https://school.fd.ru/programs/206197> (date accessed: 14.11.2022).
2. Finoko web service. – URL: <https://www.finoko.ru/instruments/kpi/kpi-metod-kontrolya-strategicheskikh-tselej/> (date accessed: 24.10.2022).
3. Finoko web service. – URL: <https://www.finoko.ru/instruments/kpi/finansovye-kpi/#i> (date accessed: 28.10.2022).
4. The newspaper "Mayak". – URL: https://mayaksbor.ru/news/society/kak_raspredelyayutsya_dokhody_zhiteley_v_rossii/ (date accessed: 10/28/2022).
5. *Klochkov A.K.* "KPI and staff motivation". – Eksmo: Moscow, 2010. – 103 p.
6. *Marr B.* Key performance indicators. – Moscow BINOM. Laboratory of Knowledge, 2014. – 339 p.
7. Website "VSdelke.ru". – URL: <https://vsdelke.ru/investicii/debt-ebitda.html> (date accessed: 29.10.2022).
8. Corporate Management website. – URL: https://www.cfin.ru/management/controlling/kpi_and_strategy.shtml (date accessed: 28.10.2022).
9. The website "ABOUT RETIREMENT.INFO". – URL: <https://opensii.info/answers/potrebitelskaya-korzina/> (date accessed: 28.10.2022).
10. *Khugaev G.O.* Consumer behavior in the conditions of the economic crisis. // Sociology. – 2017. – No. 2 – P. 2–4.
11. *Lechevitsyna L.N.* Analysis of financial and economic activity. – Rostov n/A: Phoenix, 2016. – 368 p.
12. *Saidova F.K.* Factors that ensure the successful implementation of the system of key performance indicators // Formation of psychology and pedagogy as interdisciplinary sciences: a collection scientific works of the International scientific conference. – Is. 12, October 2022. – P. 43–47.
13. *Iskandar Muda, Erlina, Idhar Yahya, Abdillah Arif Nasution.* Performance audit and balanced scorecard perspective // International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET). – 2018. – Vol. 9. – Issue 5. – May 2018. – P. 1321–1333.
14. *Robert C. Blattberg, Edward C. Malthouse, Scott A. Neslin,* Customer lifetime value: empirical generalizations and some conceptual questions // Journal of Interactive Marketing. – Vol. 23. – Issue 2. – May 2009. – P. 157–168.
15. *Safina D.M., Podgornaya A.I., Grudina S.I.* Key performance indicators influence to team building // Journal of Social Sciences Research. – 2018. – Vol. 2018. – Is. Special Issue 5. – P. 161–165.
16. *Victor Chukwunweike Ehiedu, A.C. Onuorah, Onyinyechi N. Mbagwu.* Financial leverage and performance of listed oil and gas firms in Nigeria // Strategy Science. – Vol. 12. – Issue 2. – April 2022. – P. 422–440.