



УДК 338.242

© П. В. Магданов, 2009

ПРОБЛЕМЫ И ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ ФИНАНСОВЫХ ЦЕЛЕЙ В ПРОЦЕССЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Магданов П. В. – канд. экон. наук, доц. кафедры «Менеджмент», тел.: (342) 239-65-93, email: mcdanov@dom.raid.ru (ПГУ)

Планирование, особенно финансовое, осуществляется на основании принятых управленческих решений, установленных пропорций экономического развития, заданных критериев истинности. Системы целей и планов – основа для оценки предполагаемых финансовых результатов. Однако собственники и высшие руководители часто оперируют исключительно финансовыми целями в терминах выручки, чистой прибыли, рентабельности операций. Зачастую в попытке реализовать такое видение принимаются решения, разрушительные, с одной стороны, для партнеров по бизнесу, и, с другой – для конечных потребителей.

The process of planning, particularly financial planning, is carried out on the basis of managerial decisions, fixed proportions of economic progress and assigned criteria of verity. Systems of goals and plans are foundation for evaluation of estimated finance results. However, owners and top managers often exclusively operate with financial goals in terms of proceeds, net profit, and profitability of operations. Frequently an attempt to realize this vision results in making decisions that are destructive for business partners, on the one hand, and for final consumers, on the other hand.

Ключевые слова: финансовые цели, стратегическое планирование.

Стратегическое планирование направлено на формирование системы стратегических целей и задач, а также на разработку плана мероприятий по их достижению. По оценке «Bain & Company» [1], стратегическое планирование является сегодня самым востребованным методом управления. Однако многие руководители не считают нужным и важным разрабатывать систему целей и планировать ее выполнение, уделяя внимание только финансовым целям. Это происходит потому, что собственники и высшие руководители заинтересованы, главным образом, в росте объема продаж, что, по их мнению, характеризует развитие бизнеса и повышение его привлекательности.

Финансовые цели – это цели, выраженные в терминах финансово-экономических результатов, например, такие: «получить в планируемом пе-

риод объем выручки на 30 % больше, чем за отчетный период» или «повысить рентабельность операций в планируемом периоде на 3 процентных пункта в сравнении с отчетным периодом». Несмотря на то, что финансовые цели кажутся объективными и точными, в действительности они относительны, переменчивы и непостоянны. Ориентация руководства исключительно на финансовые цели может привести организацию к кризису, а внешние обстоятельства лишь усугубят его. Это случается оттого, что финансовые цели устанавливаются для руководителей, но не самими руководителями. Финансовые цели – ожидаемые результаты ранее принятых стратегических решений, которые привели фирму в заданный рынок, в сложившиеся отношения с поставщиками и покупателями, в существующие организационные условия и взаимоотношения. Эти ранее принятые решения влияют на экономические параметры операций в текущий момент и определяют лишь краткосрочные финансовые результаты.

Цель статьи – показать проблемы использования финансовых целей, а также очертить область их применения. Автор на основании собственного опыта, результатов исследований российских и зарубежных специалистов показывает область применения финансовых целей.

1. Теоретические проблемы

Главная теоретическая проблема формулирования финансовых целей – высокая вероятность тавтологии (от греч. *tauto* – то же самое, *logos* – слово). Тавтология – логическая ошибка в определении чего-либо, состоящая в том, что определяемый предмет определяется через самого себя. Подчеркнем: тавтология часто, но не всегда допускается при установлении финансовых целей; именно в этом вопросе легко совершить подобную ошибку.

Обычно это происходит так. Директор устанавливает генеральную цель – увеличить за три года объем продаж в три раза. Составляется проект бюджета, с линейных руководителей требуют представить мероприятия по его выполнению. Мероприятия собраны, долгосрочный бюджет одобрен, начинается операционная деятельность. Как правило, уже через полгода, максимум через год, становится очевидной неисполнимость трехлетнего бюджета. Причина состоит в попытке запланировать получение заданного финансового результата, а не выразить в финансовых терминах реализацию *системы* стратегических целей через *систему* планов. Планировать нужно цели и задачи, а оценивать их – по бюджетам и ожидаемым финансовым итогам. Как выразился Г. Хэмел, цель – это не раздумье о том, что могло бы случиться, а представление того, что вы действительно можете осуществить [2].

Вторая проблема состоит в том, что финансовые цели представляют собой результаты принятых ранее управленческих решений. Именно результаты – объем выручки, рентабельность операций, оборачиваемость запасов, доходы от проектов; их нельзя отменить или поправить, их можно улучшить, если, конечно, имеются рыночные возможности. «Прокрустово ложе» финансовых итогов ранее принятых решений может быть разрушено свежими идеями, стратегическими инициативами, трансформацией бизнес-модели, расширением сферы деятельности и другими мероприятиями, направленными



ми на достижение стратегических целей и решение проблем управления; новые финансовые цели в этом не играют значимой роли.

Третья проблема – взаимные связанность и обусловленность финансовых целей. Первые исследователи составляли ветвистые деревья финансовых целей, чтобы показать их всеобъемлющие связи. Со временем было установлено, что дерево финансовых целей имеет ограниченную ценность для стратегического развития, поскольку не дает в руки высшему руководству предмет для управления, а только запутывает и уводит от исходной цели. Но гораздо проблематичнее то, что для каждой финансовой цели нужна добавочная оговорка. Цель «получить объем выручки» требует условия «при рентабельности операций», которому нужна оговорка «при оборачиваемости дебиторской задолженности» и т. д. Получается, что в систему стратегических целей нужно внести все финансовые цели, что усложнит, но не улучшит ее.

Еще одна проблема состоит в том, что финансовые цели далеко не всегда идентифицируют компанию как особый хозяйствующий субъект. Системы финансовых целей организаций одной и той же сферы деятельности подобны друг другу, поскольку имеются аналогичные бизнес-процессы, схожие рыночные возможности, одинаковые нормативы и стандарты.

2. Макроэкономические проблемы

Финансовые цели только выглядят объективными и точными, а на самом деле они непостоянны, переменчивы и относительны. К финансовым целям очень подходят присказки «если», «при условии», «в такой ситуации»; это для финансистов составляются прогнозы цен на нефть, индекса инфляции, темпа роста ВВП и других макроэкономических параметров. Оценка финансовых итогов изобилует ссылками на разные обстоятельства; их неоднозначность может ввести в заблуждение даже опытного руководителя. Не следует забывать и то, что при финансово-экономическом моделировании специалисты всегда используют нормативные и среднеотраслевые значения для расчета ключевых показателей. Таким образом, финансовый прогноз, вопреки словам Г. Хэмела, – мнение о том, что может случиться, но совсем не то, что компания намеревается обязательно сделать.

Экономический цикл в малой степени освоен российскими руководителями. В 2008 г. впервые наступило окончание цикла в российской экономике, начавшегося в 2000 г. благодаря быстрому росту цен на нефть. Предсказуемость окончания экономического цикла была высокой – нарастание кризисных явлений в мировой экономике, насыщение внутреннего рынка, стагнация ряда отраслей национальной промышленности. Как завершение цикла произошло быстрое падение мировых цен на природные и первичные ресурсы, сопровождавшееся коллапсом национального фондового рынка и обострением внешнеполитической ситуации. Уже по этой причине нетрудно понять необъективность финансовых целей, выраженных в терминах выручки, чистой прибыли, рентабельности. Нельзя в точности предсказать, каким будет экономический спад, какие факторы и как повлияют на деятельность фирмы.

Сезонность спроса – еще одна проблема, влияющая на объективность финансовых целей. Сезонность проявляется по сезонам года, месяцам года,

неделям месяца, дням недели. Год от года она терпит перемены, поскольку меняется стадия экономического цикла, вслед за ней изменяются запросы потребителей; на сезонность спроса влияет даже перемена климатических условий. Понимание финансовых результатов и формулирование финансовых целей невозможно без учета факторов сезонности.

Структурные трансформации в экономике стран и регионов, помимо циклических изменений, могут стать причиной появления (исчезновения) рынков сбыта, их резкой дифференциации, спаду (росту) продаж, перемене поведения потребителей, обострению конкуренции и многих других последствий, влияющих на выручку, чистую прибыль, деловую активность, доходность инвестиций и другие параметры инвестиционно-финансовой деятельности компаний.

3. Внутрифирменные проблемы

Главная внутрифирменная проблема финансовых целей – парадокс, состоящий в том, что долгосрочные цели достигаются путем реализации краткосрочных целей, но преследование краткосрочных целей далеко не всегда ведет к исполнению долгосрочных. Дихотомия «будущее – предстоящее» ни в чем не проявляется так сильно, как в финансовом планировании. Ценность финансовых целей убывает в геометрической прогрессии по мере приближения к окончанию горизонта планирования.

Есть еще одна грань этого парадокса. Каждая следующая финансовая цель зависит от исполнения предшествующей цели и в то же время не зависит от нее, поскольку могут быть возможности или, напротив, препятствия для ее реализации. Заранее одинаково трудно судить, будет ли выполнена долгосрочная финансовая цель, если сегодня к этому нет никаких предпосылок, точно так же, как будет ли она выполнена, если тому все благоприятствует. В отношении финансовой цели можно судить лишь о прогрессе в ее выполнении и о факторах, которые тому препятствуют или способствуют.

Оценка выполнения финансовых целей, подготовка выводов и последующее за ними принятие решений – тоже проблема. С одной стороны, финансовую цель всегда легко скорректировать, а бюджет приспособить к изменившимся условиям, причем замена может остаться незамеченной, с другой – система материального стимулирования при многократной корректировке бюджетных параметров может потерять практический смысл.

Еще одна проблема финансовых целей состоит в том, что большинство руководителей объективно не могут влиять на их выполнение. Иллюзорно, эфемерно убеждение высшего руководства, что выполнение финансовых целей зависит от всех линейных руководителей, особенно тех, кто работает с клиентами. Так бывает далеко не всегда. Руководитель кредитно-кассового офиса банка объективно не может увеличить в значимом размере объем процентных и непроцентных доходов, поскольку не управляет перечнем банковских продуктов и услуг, взаимоотношениями с клиентами, рекламной деятельностью. Желание привязать работу всех линейных руководителей к одним и тем же финансовым целям не приведет к их выполнению, поскольку у них нет рычагов воздействия.



4. Область применения финансовых целей

Для определения области применения финансовых целей нужно понимать их достоинства, а именно:

1. *Сравнимость.* Все финансовые цели сравнимы между собой как во временном отношении (когда установлена), так и в отношении подразделения, процесса внутри компании, любого события вне нее (для кого, чего установлена). Кроме того, финансовые цели позволяют сравнивать разнородные процессы и события, которые могут иметь стоимостную оценку.

2. *Значимость.* Финансовые цели значимы для компании, поскольку выражают наиболее важные результаты, которые ожидаются собственниками и высшим руководством; они отражают предполагаемые результаты планов, проектов и мероприятий в одних и тех же параметрах. Кроме того, финансовые цели имеют ценность для внешних участников – местных органов власти, надзорных органов, инвесторов, миноритарных акционеров и др.

3. *Экономический смысл.* В финансово-экономических терминах устанавливаются все необходимые финансовые и экономические пропорции развития компании. Кроме того, финансовые цели позволяют произвести увязку всех статей бюджета с ответственными исполнителями во временных и стоимостных критериях и ограничениях.

4. *Доступность.* Финансовые цели доступны для понимания всякого экономически сведущего субъекта, будь то домохозяйка, приобретающая акции, или портфельный управляющий, оперирующий инвестиционным портфелем. Как бы переменчивы и относительноны не были финансовые цели, нет более доступного способа быстро уяснить намерения руководства компании.

Так как совместить достоинства и недостатки финансовых целей, без которых компания все-таки не может обойтись? Ниже приведены рекомендации, полезные при установлении финансовых целей.

1. *Необходимо ориентироваться на конечный финансовый результат,* каким выступает чистый денежный поток, или средства в распоряжении акционеров, – средства, остающиеся после совершения всех операций, но до выплаты дивидендов. Какой смысл может иметь владение компанией, все средства которой из года в год уходят на обновление и замену основных производственных фондов? Сами по себе ни объем выручки, ни чистая прибыль, ни доля на рынке не могут интересовать собственников; через них опосредованно формируется главный результат деятельности коммерческой организации – *средства в распоряжении акционеров.* Накопленный чистый денежный поток, увеличенный на прибыль от переоценки активов и стоимость гудвилла, представляет собой собственный капитал – текущую стоимость компании, которой владеют акционеры. Какие бы сравнительные коэффициенты при сделках купли-продажи бизнеса не применялись, все они ориентируются на отношение денежного потока или собственного капитала к выручке, единице продукции, акции, активам компании. Создание денежного потока, чистых активов, рыночной стоимости – вот финансовые итоги деятельности руководства; именно они ценятся и вознаграждаются акционерами и инвесторами.

В краткосрочном периоде внимание следует обратить на такие аспекты:

- особенности и характер формирования операционного денежного потока, его влияние на рост собственного капитала;
- формирование и использование источников оборотного капитала и инвестиционной деятельности;
- длительность, соотношение финансового и производственного циклов;
- соотношение между финансовым денежным потоком и динамикой показателей структуры капитала.

Соответственно финансовые цели нужно устанавливать в терминах формирования и использования чистого денежного потока. Не рекомендуется выражать цели в терминах бюджетов и прогнозов. В чем смысл установления цели «увеличение выручки на 15 %», а затем удостовериться ее в бюджете? Бюджет – выражение целей и планов в финансово-экономических терминах, и логика здесь такова: «мы установили цели и выработали планы, реализация которых приведет к увеличению выручки на 15 %». В бюджетной документации только несколько показателей выражают конечные результаты деятельности, остальные же являются промежуточными и могут обсуждаться в самых разных вариантах, в зависимости от стратегии.

В стратегическом аспекте следует обратить внимание на подход, предложенный Г. Доналдсоном [9]. Баланс интересов между ростом продаж и рентабельностью чистых активов по чистой прибыли может быть установлен на разных этапах деятельности компании так, как показано в табл. 1.

Таблица 1

Стратегический цикл по Г. Доналдсону [9]

Этап	Темп роста продаж	Рентабельность чистых активов	Описание
1. Вход на рынок	Низкий	Низкая	Фирма входит на рынок. Собственный капитал незначителен, рентабельность операций – низкая. Задача – вкладывать заемные средства в создание рыночных позиций, что даст рост объема продаж.
2. Построение рыночной позиции	Высокий	Низкая	Рост объема продаж достигнут. Фирма строит рыночные позиции до тех пор, пока есть возможности или не наступил недостаток ликвидности. Тогда приоритетной станет рентабельность чистых активов.
3. Зрелость рыночной позиции	Высокий	Высокая	Если стратегия успешна, то фирме удастся добиться высокой рентабельности активов. Фирма становится менее зависимой от рынка ссудного капитала, акционеры начинают получать хорошие дивиденды.
4. Снятие сливок с рыночной позиции	Низкий	Высокая	Высокая рентабельность активов создает хороший запас ликвидности. Если рынок уже не растет и нельзя еще потеснить конкурентов, то можно «собирать сливки», платить дивиденды, искать новый бизнес.
5. Ликвидация рыночной позиции	Низкий	Низкая	Если рынок не растет и не дает возможности иметь высокую рентабельность чистых активов, то он не интересен для акционеров. Бизнес нужно продать.

Примечания: 1. Значения «высокий» и «низкий» определяются в зависимости от требований собственников и уровня, сложившегося на данном рынке. 2. В третьем столбце идет речь о рентабельности чистых активов по чистой прибыли, понимаемой как средства в распоряжении акционеров.

Достаточность денежного потока выступает результатом преследования двух полярных целей – завоевания рыночных позиций (рост продаж) и до-



ходность (рентабельность чистых активов). Из данных табл. 1 следует, что самый критический момент в деятельности фирмы – кризис ликвидности – наступает на 2-м этапе как следствие ее быстрого развития и преодолевается соответствующим ростом рентабельности собственного капитала. Если компании удастся быстро подойти к 3-му этапу, сохранить высокий уровень рентабельности активов, то ее собственники и руководители будут хорошо вознаграждены. Соответственно финансовые цели нужно устанавливать в зависимости от возможности поднимать продажи и получать доходы от активов. Критерии оценки полученных результатов должны находиться в зависимости от состояния и динамики рыночных позиций, которые занимает компания.

2. При формулировании финансовых целей следует отталкиваться от критически важных проблем. У руководителей должны быть не только веские причины заниматься ими, но и вероятность добиться результата. Например, основной заказчик в одностороннем порядке изменил условия расчетов с подрядчиком. Как следствие, у подрядчика срок оборачиваемости дебиторской задолженности вырос с 30 до 60 дней, и возникли трудности – кассовые разрывы, не угрожающие, впрочем, его жизнеспособности. Такие затруднения решаются оперативно; саму проблему подрядчик не в силах устранить.

Всегда есть стремление увеличить продажи, чистую прибыль, выплаты акционерам, улучшить финансовое состояние и так далее, ибо в этом содержится сущность хозяйственной деятельности. Но такое желание само по себе не является проблемой; в качестве финансовых целей не следует выдвигать действующие установки собственников и руководителей. Также не стоит в качестве целей определять выполнение условий надзорных и регулирующих органов, каких-либо нормативов и подобных требований, если это относится к текущей деятельности и не представляет собой серьезной проблемы (табл. 2).

Таблица 2

Примеры формулирования финансовых целей

Проблема	Факторы	Возможные последствия	Формулировка финансовой цели
Финансовая зависимость	Приобретение основных средств в кредит и по договорам с рассрочкой платежа	Потеря ликвидности и платежеспособности	Добиться рентабельности приобретенных активов не менее 35 % за период ...
Высокая себестоимость добычи нефти	Низкий дебит скважин по нефти	Убыток от операций ввиду наступающего спада цен на нефть	Осуществить затраты в сумме ... млн руб. на повышение дебита скважин по нефти до уровня ... т/сут
Зависимость от одного заказчика	Доля одного заказчика в портфеле заказов составляет 90 %	Снижение рентабельности активов и кассовые разрывы	Довести к ... году долю заказчика в портфеле заказов до 50 % при увеличении объема его заказов на ...%

Следует учитывать сопутствующие обстоятельства: макроэкономические параметры, стадию жизненного цикла товара, сезонность или стадию экономического цикла. Например, на падающем рынке требование увеличения объема продаж на его традиционных сегментах выглядит абсурдным. Или, к примеру, цель «увеличение продаж на 15 %» при ожидаемом темпе инфляции

в 12 % выглядит странно, а цель «сокращение срока хранения запасов с 40 до 30 дней» в условиях роста выручки на 20 % можно и вовсе считать ошибочной.

В формулировке целей не следует указывать саму проблему, к примеру, так: «увеличить показатель текущей ликвидности», если он оказался ниже норматива. Нужно ориентироваться на результат, который приведет к решению проблемы (табл. 2). Например, финансовая зависимость, вызванная приобретением основных средств на заемные средства, устраняется через 2 года, если рентабельность данных активов составит не менее 35 %.

3. *Критически важно устанавливать финансовые цели в соответствии с особенностями и конечными результатами бизнес-процессов (проектов), которыми руководит ответственное лицо.* Решения операционных и функциональных руководителей влияют на финансовый итог, тогда как финансовые и инвестиционные решения принимаются, как правило, генеральным директором. Поэтому почти всегда финансовые цели взаимосвязаны с целями операционных и функциональных бизнес-процессов. При установлении финансовых целей для бизнес-процессов и ответственных за них руководителей следует придерживаться таких правил (табл. 3):

- соответствие цели сущности бизнес-процесса;
- небольшое количество целей, лучше всего 1–2;
- руководитель должен иметь рычаги управления для достижения цели;
- включение цели в систему материального стимулирования;
- определение *прогрессивных* нормативов для соотношения финансовых и операционных параметров бизнес-процесса (себестоимость возмещения добычи единицы ресурса, себестоимость единицы продукции и т. п.);
- установление границ для временных и структурных параметров бизнес-процессов (среднемесячный темп прироста выручки и т. п.).

Таблица 3

Примеры формулирования финансовых целей

Проблема	Ответственное лицо	Ошибочная формулировка	Правильная формулировка
Стагнация продаж	Начальник отдела новых продуктов	Увеличение объема продаж на ...%	Увеличение объема продаж за счет новых клиентов и новых продуктов на ... млн руб. за период ...
Снижение рентабельности операций	Начальник отдела планирования	Увеличение отпускных цен на ...%	Внедрение системы прогрессивных нормативов на материальные расходы до ... (дата)
Замедление развития	Директор дочернего общества	Увеличение объема продаж на ...%	Достичь в планируемом периоде среднемесячного темпа прироста объема продаж в ...%

Следует особо подчеркнуть, что финансовые цели должны исходить от существующих и предвидимых проблем; прогрессивные нормативы не должны представлять собой требования надзорных и регулирующих органов либо среднеотраслевые параметры. Каждая цель должна быть специфической и ориентированной на ожидаемый результат. Важны заинтересованность руководителя бизнес-процесса и его участие в процессе установления целей; их



достижение будет характеризовать эффективность бизнес-процесса и ответственного за него подразделения. Желательно, чтобы финансовые цели занимали не более трети в системе целей каждого бизнес-процесса.

4. *Одновременное использование двух горизонтов планирования* поможет устранению противоречий между краткосрочными и долгосрочными финансовыми целями. Обычно, но не всегда, такая практика применяется в организациях, систематически разрабатывающих стратегию развития. Идея одновременного применения двух горизонтов планирования состоит в том, чтобы совместить переменчивость перспективных финансовых целей, выраженных для компании в целом и наиболее важных ее подразделений, и объективную обязательность краткосрочных финансовых целей, установленных для каждого подразделения и руководителя.

Долгосрочный горизонт планирования, как правило, используется при расчете финансовых последствий принимаемых управленческих решений:

- в процессе стратегического планирования, когда устанавливаются все необходимые для этого предпосылки и исходные параметры;
- в процессе инвестиционного проектирования, когда просчитываются последствия обсуждаемых инвестиционных решений;
- при анализе среднесрочной и долгосрочной ликвидности в инвестиционных, кредитных и финансовых организациях;
- при управлении рисками, которое требует перспективного взгляда на имевшие место события.

Долгосрочный горизонт нужен для того, чтобы понять, во-первых, прогноз «как есть» – финансовые последствия исполненных и принятых решений и, во-вторых, прогноз «как должно быть» – финансовые последствия проектируемой системы целей и планов. Иными словами, используя перспективный взгляд на 2, 3 и более лет, руководство оценивает будущее финансовое состояние организации как итог исполненных, принятых или намеченных решений. Именно понимание будущих состояний организации дает основание уверенно говорить о том, что нужно делать в краткосрочной перспективе. Стратегический финансовый прогноз, составляемый на весь долгосрочный горизонт, описывает поведение организации и наиболее важных ее подразделений в результате реализации долгосрочных целей и планов (проектов), которые, как правило, определяются стратегическим планом. В прогнозе фиксируется понимание высшего руководства ключевых финансовых результатов, которые могут быть получены при выполнении всех целей и планов.

Краткосрочный горизонт планирования применяется во всех организациях, составляющих бюджеты и другие виды управленческой отчетности. На плановый период, как правило, не более 1 года формируются краткосрочные цели и планы, направленные на реализацию стратегических целей и задач. Если стратегический финансовый прогноз устанавливает общие приоритеты и закономерности развития, то в краткосрочном периоде в детализированном виде описываются цели и задачи подразделений, доходы и расходы, показатели рентабельности, ликвидности и т. п. В то время как долгосрочные фи-

нансовые цели подвержены влиянию различных факторов, краткосрочные цели более точны и объективны, их достижимость обычно не вызывает сомнений. Устанавливаемые в каждом краткосрочном периоде такие цели направляют деятельность руководителей в плановом периоде и служат основой для их стимулирования.

В кратком изложении механизм одновременного применения двух горизонтов планирования выглядит так. Заранее, перед началом текущего планирования проводится стратегический анализ. На основании обнаруженных проблем и возможностей формулируются долгосрочные цели и задачи, определяют планы и проекты по их достижению; составляется стратегический финансовый прогноз. Затем на основе финансового прогноза ответственным исполнителям выдается техническое задание на разработку плана и бюджета на плановый период (как правило, 1 год). Внутри планового периода рекомендуется разрабатывать планы на декаду, месяц, квартал; это позволит лучше осуществлять оперативное управление. После утверждения оперативных планов и прогнозов осуществляется стратегический контроль. В середине планового периода оцениваются произошедшие изменения внутри и вовне организации, делаются выводы об исполнимости долгосрочных и краткосрочных целей. В случае необходимости производятся нужные корректировки, после чего выдается новое задание на разработку последующих оперативных планов и бюджетов; цикл замыкается.

Планирование, особенно финансовое, осуществляется на основании принятых управленческих решений, установленных пропорций экономического развития, заданных критериев истинности. Системы целей и планов – основа для оценки предполагаемых финансовых результатов. Однако собственники и высшие руководители часто оперируют исключительно финансовыми целями в терминах выручки, чистой прибыли, рентабельности. Уменьшение рентабельности активов поставщиков неизбежно вызовет ухудшение качества товаров. Постоянное повышение стоимости материалов, работ и услуг станет причиной быстрого роста цен на конечную продукцию, что приведет к затовариванию рынка, снижению платежеспособного спроса, инфляционным процессам, усилению кредитных рисков, взлету ставок ссудного процента и другим подобным последствиям. Преследование исключительно финансовых целей может стать причиной неудовлетворенности персонала, снижения качества продукции и сервисного обслуживания, роста себестоимости товаров, что вызовет увеличение числа претензий со стороны клиентов и скажется на объеме продаж.

Библиографические ссылки

1. *Bain & Company. Management Tools and Trends, 2007.*
2. *Hamel G. Leading the Revolution. Boston, 2000.*
3. *Financial Goals and Strategic Consequences / G. Donaldson // Harvard Business Review, 1985. May-June.*