

УДК 628.013.3

Біліченко В.В., Цимбал С.В. Кушнір С.Л., Жмудь М.П.
ФІНАНСОВІ ЦІЛІ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ПРОЦЕСІ
СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

*Вінницький національний технічний університет,
м. Вінниця, Хмельницьке шосе 95, 21021*

В статті відзначається, що планування здійснюється на підставі прийнятих управлінських рішень, встановлених пропорцій економічного розвитку, заданих критеріїв істинності. Проте власники часто оперують виключно фінансовими цілями в термінах виручки, чистого прибутку та рентабельності операцій. Частенько в спробі реалізувати таке бачення приймаються рішення, руйнівні, з одного боку, для партнерів по бізнесу, і, з іншої - для кінцевих споживачів.

Ключові слова: стратегічне планування, фінансові цілі.

Стратегічне планування спрямоване на формування системи стратегічних цілей і завдань, а також на розробку плану заходів по їх досягненню. Стратегічне планування є сьогодні самим затребуваним методом управління. Проте багато керівників не вважають потрібним і важливим розробляти систему цілей і планувати її виконання, приділяючи увагу тільки фінансовим цілям. Це відбувається тому, що власники і вищі керівники зацікавлені, головним чином, в зростанні об'єму перевезень, що, на їх думку, характеризує розвиток бізнесу і підвищення його привабливості.

Фінансові цілі - це цілі, виражені в термінах фінансово-економічних результатів, наприклад, такі: "отримати в планованому періоді об'єм виручки на 30 % більше, ніж за звітний період" або "підвищити рентабельність операцій в планованому періоді на 3 процентні пункти порівняно із звітним періодом". Попри те, що фінансові цілі здаються об'єктивними і точними, насправді вони

відносні, мінливі і непостійні. Орієнтація керівництва виключно на фінансові цілі може привести організацію до кризи, а зовнішні обставини лише посилять його. Це трапляється через те, що фінансові цілі встановлюються для керівників, але не самими керівниками. Фінансові цілі - очікувані результати раніше прийнятих стратегічних рішень, які привели фірму в заданий ринок, в стосунки, що склалися, з постачальниками і покупцями, в існуючі організаційні умови і взаємовідносини. Ці раніше прийняті рішення впливають на економічні параметри операцій у нинішній момент і зумовлюють лише короткострокові фінансові результати.

Теоретичні проблеми. Головна теоретична проблема формулювання фінансових цілей - висока вірогідність тавтології (від греч. *tauto* - те ж саме, *logos* - слово). Тавтологія - логічна помилка у визначенні чого-небудь, що полягає в тому, що визначуваний предмет визначається через самого себе. Підкреслимо: тавтологія часто, але не завжди допускається при встановленні фінансових цілей; саме у цьому питанні легко зробити подібну помилку.

Зазвичай це відбувається так. Директор встановлює генеральну мету - збільшити за три роки обсяг перевезень в три рази. Складається проект бюджету, з лінійних керівників вимагають представити заходи по його виконанню. Заходи зібрані, довгостроковий бюджет схвалений, починається операційна діяльність. Як правило, вже через півроку, максимум через рік, стає очевидною нездійсненність трирічного бюджету. Причина полягає в спробі запланувати отримання заданого фінансового результату, а не виразити у фінансових термінах реалізацію системи стратегічних цілей через систему планів. Планувати треба цілі і завдання, а оцінювати їх - по бюджетах і очікуваних фінансових підсумках. Як виразився Г. Хемел, мета - це не роздум про те, що могло б статися, а представлення того, що ви дійсно можете здійснити [2].

Друга проблема полягає в тому, що фінансові цілі є результатами прийнятих раніше управлінських рішень. Саме результати - об'єм виручки, рентабельність операцій, оборотність запасів, доходи від проектів; їх не можна

відмінити або поправити, їх можна поліпшити, якщо, звичайно, є ринкові можливості. "Прокрустове ложе" фінансових підсумків раніше прийнятих рішень може бути зруйновано свіжими ідеями, стратегічними ініціативами, трансформацією бізнес-моделі, розширенням сфери діяльності і іншими заходами, спрямованими на досягнення стратегічних цілей і рішення проблем управління; нові фінансові цілі в цьому не грають значимої ролі.

Третя проблема - взаємна зв'язаність і обумовленість фінансових цілей. Перші дослідники склали гіллясті дерева фінансових цілей, щоб показати їх усеосяжні зв'язки. З часом було встановлено, що дерево фінансових цілей має обмежену цінність для стратегічного розвитку, оскільки не дає в руки вищому керівництву предмет для управління, а тільки заплутує і відводить від початкової мети. Але набагато проблематичніше те, що для кожної фінансової мети потрібна додаткова обмовка. Мета "отримати об'єм виручки" вимагає умови "при рентабельності операцій", якому потрібна обмовка "при оборотності дебіторської заборгованості" і т. д. Виходить, що в систему стратегічних цілей треба внести усі фінансові цілі, що ускладнить, але не поліпшить її.

Ще одна проблема полягає в тому, що фінансові цілі далеко не завжди ідентифікують підприємство як особливий господарюючий суб'єкт. Системи фінансових цілей організацій однієї і тієї ж сфери діяльності подібні один до одного, оскільки є аналогічні бізнес-процеси, схожі ринкові можливості, однакові нормативи і стандарти.

Макроекономічні проблеми. Фінансові цілі тільки виглядають об'єктивними і точними, а насправді вони непостійні, мінливі і відносні. До фінансових цілей дуже підходять приказки "якщо", "за умови", "в такій ситуації"; це для фінансистів складаються прогнози цін на нафту, індексу інфляції, темпу зростання ВВП і інших макроекономічних параметрів. Оцінка фінансових підсумків рясніє посиланнями на різні обставини; їх неоднозначність може ввести в оману навіть досвідченого керівника. Не слід забувати і те, що при фінансово-економічному моделюванні фахівці завжди

використовують нормативні і середньогалузеві значення для розрахунку ключових показників. Таким чином, фінансовий прогноз, у супереч словам Г. Хемела, - думка про те, що може статися, але зовсім не те, що компанія має намір обов'язково зробити.

Економічний цикл в малому ступені освоєний вітчизняними керівниками. Передбачуваність закінчення економічного циклу була високою - наростання кризових явищ у світовій економіці, насичення внутрішнього ринку, стагнація ряду галузей національної промисловості. Не можна в точності передбачити, яким буде економічний спад, які чинники і як вплинуть на діяльність підприємства.

Сезонність попиту - ще одна проблема, що впливає на об'єктивність фінансових цілей. Сезонність проявляється по сезонах року, місяцях року, тижнях місяця, днях тижня. Рік від року вона терпить зміни, оскільки міняється стадія економічного циклу, услід за нею змінюються запити споживачів; на сезонність попиту впливає навіть зміна кліматичних умов. Розуміння фінансових результатів і формулювання фінансових цілей неможливе без урахування чинників сезонності.

Структурні трансформації в економіці країн і регіонів, окрім циклічних змін, можуть стати причиною появи (зникнення) ринків збуту, їх різкої диференціації, спаду (зростання) продажів, зміні поведінки споживачів, загостренню конкуренції і багатьох інших наслідків, що впливають на виручку, чистий прибуток, ділову активність, доходність інвестицій і інші параметри інвестиційно-фінансової діяльності підприємства.

Внутрішні проблеми. Головна внутрішня проблема фінансових цілей - парадокс, що полягає в тому, що довгострокові цілі досягаються шляхом реалізації короткострокових цілей, але переслідування короткострокових цілей далеко не завжди веде до виконання довгострокових. Дихотомія ні в чому не проявляється так сильно, як у фінансовому плануванні. Цінність фінансових цілей убуває в геометричній прогресії у міру наближення до закінчення горизонту планування.

Є ще одна грань цього парадоксу. Кожна наступна фінансова мета залежить від виконання попередньої мети і в той же час не залежить від неї, оскільки можуть бути можливості або, навпаки, перешкоди для її реалізації. Заздалегідь однаково важко судити, чи буде виконана довгострокова фінансова мета, якщо сьогодні до цього немає ніяких передумов, точно так, як і чи буде вона виконана, якщо тому все сприяє. Відносно фінансової мети можна судити лише про прогрес в її виконанні і про чинники, які тому перешкоджають або сприяють.

Оцінка виконання фінансових цілей, підготовка виведень і подальше за ними ухвалення рішень - теж проблема. З одного боку, фінансову мету завжди легко скоректувати, а бюджет пристосувати до умов, що змінилися, причому заміна може залишитися непоміченою, з іншої - система матеріального стимулювання при багатократному коригуванні бюджетних параметрів може втратити практичний сенс.

Ще одна проблема фінансових цілей полягає в тому, що більшість керівників об'єктивно не можуть впливати на їх виконання. Ілюзорно, ефемерне переконання вищого керівництва, що виконання фінансових цілей залежить від усіх лінійних керівників, особливо тих, хто працює з клієнтами. Так буває далеко не завжди. Керівник кредитно-касового офісу банку об'єктивно не може збільшити в значимому розмірі об'єм процентних і непроцентних доходів, оскільки не управляє переліком банківських продуктів і послуг, взаємовідносинами з клієнтами, рекламною діяльністю. Бажання прив'язати роботу усіх лінійних керівників до одних і тих же фінансових цілей не приведе до їх виконання, оскільки у них немає важелів дії.

Сфера застосування фінансових цілей. Для визначення сфери застосування фінансових цілей треба розуміти їх достоїнства, а саме:

1. Порівнянність. Усі фінансові цілі порівнянні між собою як в тимчасовому відношенні(коли встановлена), так і відносно підрозділу, процесу усередині компанії, будь-якої події поза нею(для кого, чого встановлена). Крім

того, фінансові цілі дозволяють порівнювати різнорідні процеси і події, які можуть мати вартісну оцінку.

2. *Значущість.* Фінансові цілі значимі для підприємства, оскільки виражають найбільш важливі результати, які очікуються власниками і вищим керівництвом; вони відбивають передбачувані результати планів, проектів і заходів в одних і тих же параметрах. Крім того, фінансові цілі мають цінність для зовнішніх учасників - місцевих органів влади, наглядових органів, інвесторів, міноритарних акціонерів і ін..

3. *Економічний сенс.* У фінансово-економічних термінах встановлюються усі необхідні фінансові і економічні пропорції розвитку компанії. Крім того, фінансові цілі дозволяють зробити ув'язку усіх статей бюджету з відповідальними виконавцями в тимчасових і вартісних критеріях і обмеженнях.

4. *Доступність.* Фінансові цілі доступні для розуміння всякого економічно досвідченого суб'єкта, будь то домогосподарка, що придбаває акції, або портфельний керівник, що оперує інвестиційним портфелем. Як би мінливі і відносні не були фінансові цілі, немає доступнішого способу швидко утямити наміри керівництва компанії.

Висновок. Планування, особливо фінансове, здійснюється на підставі прийнятих управлінських рішень, встановлених пропорцій економічного розвитку, заданих критеріїв істинності. Системи цілей і планів - основа для оцінки передбачуваних фінансових результатів. Проте власники і вищі керівники часто оперують виключно фінансовими цілями в термінах виручки, чистого прибутку, рентабельності. Зменшення рентабельності активів постачальників неминуче викличе погіршення якості товарів. Постійне підвищення вартості матеріалів, робіт і послуг стане причиною швидкого зростання цін на кінцеву продукцію, що приведе до затоварювання ринку, зниження платоспроможного попиту, інфляційних процесів, посилення кредитних ризиків, зльоту ставок позикового відсотка і інших подібних наслідків. Переслідування виключно фінансових цілей може стати причиною

незадоволення персоналу, зниження якості продукції і сервісного обслуговування, зростання собівартості товарів, що викличе збільшення числа претензій з боку клієнтів і позначиться на обсягах перевезень.

Література:

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.