

## РИСК И ИКОНОМИЧЕСКИ ЦЕЛИ НА ФИРМАТА

**Ключови думи:** икономически цели, риск, SMART цели, луковица на целите, организационни цели, финансови цели, власт.

Ръководителите, които нямат цели, са служители, които нямат направление. Освен това, след като са зададени целите, ръководителите трябва да измерят напредъка към тяхното постигане.

Покрай финансовия мениджър гъмжи от цели. В това изобилие от организационни, финансови и лични цели е трудно да се определи кои да се изпълняват, кои да се делегират и кои да се оставят за изпълнение на по-късен етап от развитието на организацията. Въпросът е:

- С кои цели да се заеме финансовият ръководител първо
- Кои да изостави за по-късен етап
- Как изобщо да формулира целите

Това са доста сложни задачи, особено когато се работи в сферата на финансите. Необходимо е обаче да се осъзнае, че целите дават насоката и предназначението на развитие на организацията и в частност на финансовия отдел. Целите помагат да се изяснят кои са задачите, кой какво ще върши и какво се очаква от всеки служител. Целите можем да кажем, че дават на ръководителите неща към които да се стремят.

За да бъдат целите полезни е необходимо да бъдат свързани с крайната визия. Това е външният вид на организацията, който я прави уникална пред конкурентите и пазара, като работата на ръководството и финансовия ръководител е да постигнат набеязаните цели и по този начин да устояват постоянно набеязаната визия.

Когато е необходимо да разработваме целите на финансовия отдел, е необходимо да се съобразим с някои условия като:

- Финансовите цели да са малко на брой и да са със специфично предназначение
- Да са оптимизирани – нито трудни за изпълнение, нито прекалено лесни
- Да позволяват включването на други хора – това автоматично се превръща и в тяхна цел

Най-добрите цели можем да кажем, че са интелигентните цели т.нар. **SMART цели**. Това всъщност е списък на пет основни характеристики на добре подобрите цели:

➤ **Специфични (Specific)** – целите трябва да бъдат ясни и недвусмислени. Когато целите са конкретни, те казват на тези, които ги изпълняват, какво, кога и колко се очаква да извършат. Тъй като те са конкретни, лесно може да се извърши прогресът по тяхното изпълнение и развитие.

➤ **Измерими (Measurable)** – ако целите не са измерими, никога финансовият ръководител няма да знае дали служителите на които е възложил изпълнението им, имат напредък или не. Дори може да се получи спад на мотивацията на служителите при тяхното осъществяване.

➤ **Постижими (Attainable)** – целите трябва да бъдат реалистични и постижими. Най-добрите цели изискват от служителите които ги изпълняват, да бъдат в техните компетентности, т.е. целите да са в обсега на възможностите на служителите, които ги изпълняват. Това зависи изцяло от способността на финансовия ръководител да разпредели, правилно да делегира поставените цели. Целите, които са твърде високи или твърде ниски за изпълнение, просто се обезсмислят, а служителите инстинктивно започват да ги отхвърлят и изоставят.

➤ **Приложими (Relevant)** – целите трябва до голяма степен да бъдат инструмент чрез който се постига зададената визия на организацията и в частност на финансовия отдел.

➤ **По график (Time – bound)** – целите трябва да имат начало, край и фиксирана продължителност. Ангажирането им с крайната цел трябва да спомага на служителите да концентрират своите умения в тяхното изпълнение преди или в деня на крайния срок. Целите без крайни срокове обикновено водят до кризи, които неизбежно се появяват във всяка организация.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Вж. Асенов, А., И. Емилова. Лидерство и кризи. В. Търново: Фабер, 2009.

К. Каменов твърди, че правилата за систематизиране на целите са основно пет<sup>2</sup>:

➤ Формулирането на целите е необходимо да започне с кръга от дейности, които предстоят да бъдат извършени в организацията. Техният внимателен анализ може да подсказва необходимост от допълване с нови или отпадане на някой от вече съществуващите

➤ Всяка определена цел трябва да посочи най-важния резултат. Последният трябва да бъде количествено и качествено измерим

➤ Формулирането на целта е необходимо да включва и предполагаемият срок за нейното изпълнение

➤ Правилното формулиране на целта трябва да отразява и разходите които организацията ще направи за нейното изпълнение

➤ Формулирането на целта изисква да се уточнят точните критерии според които можем да я отчетем като осъществена.

Можем да се ръководим от долупосочените насоки за избор на цели, както и да подберем правилния брой за финансовия отдел:

➤ **Необходимо е да изберем една или две цели върху които да се съсредоточим.** Не е възможно финансовият ръководител да извърши всичко наведнъж, за това е необходимо да посочи кои са главните цели, кои са второстепенните и т.н. Необходимо е този мениджър да постигне максимално количество цели, без компенсирани в тяхното качествено изпълнение.

➤ **Да се изберат цели които имат най-голяма отношение към ситуацията.** Някои цели са доста по-конкретни според дадена ситуация от други. И финансовият ръководител е необходимо да се съсредоточи върху тях.

➤ **Необходимо е да се съсредоточат ръководителите върху цели които са най-тясно свързани с визията на организацията като цяло.**

➤ **Необходимо е периодично да се ревизират целите да се актуализират според външните и вътрешните фактори, влияещи върху финансовия отдел на фирмата и организацията като цяло.**

Уместен е въпросът кои са основните фактори, влияещи върху организацията като цяло, финансовият отдел в частност и целите, които те си поставят. Факторите, които влияят, можем да разделим на две основни групи – микро- и макрофактори.

Към макрофакторите спадат:

➤ **Политическата среда** влияе косвено върху функционирането и развитието на предприятията. Тя се оценява с характера на политическото управление, системата от политически партии, честотата на правителствените промени, степента на развитие на правата на човека и др. Диференцирано, това влияние намира израз в политическата стабилност на страната, бизнес законодателството (външно-търговска, финансова, данъчна, кредитна, социална политика) и очакваните промени в него; дейността на правителствените организации и агенти, свързана с бизнеса; възможността на различни групи (лобита) да влияят върху законодателните и правителствените органи според своите интереси и др. Погледнато в по-широк план, взаимодействието между предприятията и политическата среда има двустранен характер.

➤ **Икономическата среда** включва общоикономическата ситуация в страната (наличие на рецесия, външна задлъжнялост, разменни курсове на валутите, навлизане на чужди инвестиции и др.), икономическите фактори, които определят популателната способност на потребителите (текущи доходи, спестявания, ниво на цените и инфлацията, възможност за получаване на кредити и др.). Промените в тези фактори на икономическата среда могат да играят както стимулираща, така и ограничаваща роля в развитието на предприятието. Именно това налага анализирането и прогнозирането им, което би позволило на предприятието да разработи адекватна на изменящите се параметри на средата стратегия.

➤ **Природната среда** – природни дадености, определящи наличието или дефицита на суровини и материали, енергия и енергоносители; климат и отпечатъка, които той оставя върху свойствата на предлаганите продукти; екологичното замърсяване е неизменно силен фактор. За редица български предприятия той е трудно прогнозируем. Ето защо стратегическият избор до голяма степен ще зависи

---

<sup>2</sup> Каменов, К. Мениджмънт. В. Търново: АБАГАР, 1998.

от анализа и прогнозите за изменението на цените и от достъпността до необходимите за предприятието материални ресурси и енергия.

➤ **Технологичната среда** от гледна точка на управлението на предприятието е не само фактор, който се развива най-бързо, но и фактор с най-голямо влияние върху предприятието по отношение разширяването или ограничаването на неговия растеж. Всяка научна и технологична новост може да доведе до появяването на нови производства и продукти и да направи непотребни други; появяват се нови, по-ефективни средства и методи за производство на съществуващи продукти и т.н. Затова научните и технологичните новости трябва да се следят и да се възприемат навреме.

➤ **Социално-културната среда** обикновено се свързва с три фактора: демографски тенденции, или тенденции на населението; индивидуални потребности; културни различия. Социалните процеси се характеризират с размери на безработицата в абсолютен размер, почасово възнаграждение и средна работна заплата, производителност на труда, степен на организираност на работната сила и честота на стачките и трудовите конфликти, квалификация на работната сила<sup>3</sup>.

Към втората група т.нар. микрофактори се включват:

➤ **Доставчиците** са предприятията или хората, които осигуряват необходимите ресурси от средата (суровини и материали, оборудване, електроенергия др.), необходими за извършване на стопанската дейност (производството на стоки и услуги). За повечето предприятия това са критични ресурси, които предприятията трябва да си доставят. При избор на доставчици трябва да се отчитат редица условия, които те предлагат – количество, качество, цена, срок и периодичност на доставките. Обикновено се приема предложението на онези един или двама потенциални доставчици, които предлагат най-изгодните условия. Практиката показва, че предприятията не бива да се обвързват само с един доставчик, тъй като това би нарушило независимостта им.

➤ **Дистрибутори** (посредници) са предприятия или лица, които подпомагат предприятията в дистрибуцията и продажбата на продуктите им и в извършването на различни други дейности, като изследвания, реклама, финансиране и др. Такива дистрибутори са търговските посредници (търговци на едро и дребно, комисионери и др.), физическите дистрибутори (складови и транспортни предприятия), финансови организации (банки, застрахователни компании и др.), предприятия за маркетингови и други услуги (консултантски предприятия, рекламни агентства, средства за информация и др.).

➤ **Потребителите** са били винаги дългосрочна цел на предприятията и с приоритетно влияние върху стопанската дейност. Правилното определяне на сегмента от потребители, за които ще развият своята дейност, има решаващо значение за просперитета на предприятията. Задоволяването на техните потребности, желания, предпочитания, поведение и т.н. е своего рода непрекъснат изследователски процес от първостепенно значение за предприятията.

➤ **Конкурентите** оказват голямо влияние върху целите и стратегиите на предприятието. Затова те трябва да се идентифицират и изучават като необходима гаранция за трайно присъствие на даден пазар. При това е необходимо да се изясни на кои териториални пазари действат, какви са силните и слабите страни на стоките или услугите им, какви са технологичните и иновационните им възможности, какво е отношението на потребителите към тях, какви са пласментните и рекламните им стратегии и т.н.

➤ **Под обществена среда** (общественост) се разбира всяка група или организация в обществото, чието поведение и интереси може директно или индиректно да се отрази на дейността на предприятието и да оказва определено влияние върху него. Ако отношенията и политиката на предприятията към този множествен фактор не са адекватни на обществената среда, трудно би се реализирала и най-добрата стратегия.

Можем да кажем, че и най-добрите цели на света не означават нищо, ако не бъдат постигнати. Всеки притежава властта да изпълни дадени цели. Властта представлява право за вземане на решение. Тя за съжаление се използва с лоша слава благодарение на авторитарния стил на управление на редица ръководители, но има пряко значение за изпълнението на финансовите цели на организацията. Всеки притежава основни източници на власт, които способстват за изпълнението на целите, това са:

➤ **Лична власт** – това е властта, която идва от характера на хората. Това е стремежът към величие, силата, с която се убеждава, личната харизма и т.н.;

<sup>3</sup> Захариев, Е. Управление на предприятието. Свищов: Ценов, 2001.

➤ **Власт във взаимоотношенията** – всеки има взаимоотношение с други хора в процеса на работа. Източниците на власт включват близко приятелство, колегиалност, но могат и да навредят сериозно на изпълнението на поставените финансови цели.

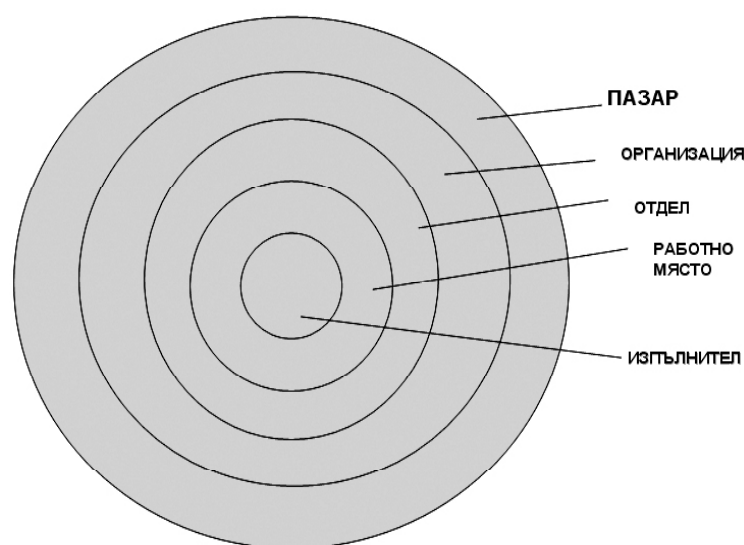
➤ **Власт на знанието** – това е най силната власт според Тофлър. Тези които притежават знание (Информация), са най-близо до постигане на поставените им цели-

➤ **Власт на работата** – това е властта, която идва от процеса на дейност, който се осъществява на работното място. Доста често се случва хората да подпомогнат или възпрепятстват целите поради властта на работа.

➤ **Власт на длъжността** – този вид власт произтича от ранга на заеманата длъжност на работното място.

Ранжирането на целите по важност може да се подпомогне от изграждането на т.н. „луковица на целите“<sup>4</sup> (фиг. 1).

Външният слой на луковицата за всяка фирма, без значение от отрасъл на дейност и нейното функциониране, се определя от световният пазар. Целите е необходимо да се съобразяват и произтичат от потребностите на световният пазар.



Фиг. 1. Луковица на целите<sup>5</sup>

На следващо място по значение е конкретните цели на организацията, които си поставяме. Това общо казано е мисията или главната ни цел. И така по пътя на логиката достигахме до крайните цели, които работника си поставя и осмисля изпълнението на всички в организацията. **Изводът който можем да направим, е, че всяка една цел, независимо от нейната големина, има важно значение за постигането на крайните резултати.**

Крайните цели на паричната политика на финансовия отдел можем да кажем че са от най-първостепенно значение за финансовото благосъстояние на организацията.

Паричната политика се провежда в областта на количеството на парите<sup>6</sup> (на паричната маса) в обръщение, лихвения процент и валутния курс. Представлява избор и осъществяване в с определена интензивност и мащаби на парични мерки като парична експанзия, парична рестрикция, реализиране на междинни цели и валутно интервениране, които са насочени към постигането на крайните цели на паричната политика на дадена страна. Паричната политика се разработва от централната банкова институция. Целите на паричната политика се разделят на междинни и на крайни цели. Между междинните и крайните цели на паричната политика има определена връзка. Те са по принцип съвместими, но между някои от тях може да възникне и конфликт, което затруднява провеждането на

<sup>4</sup> Каменов, К. Мениджмънт. В. Търново: АБАГАР, 1998, с. 184.

<sup>5</sup> Каменов, К. Мениджмънт. В. Търново: АБАГАР, 1998, с. 184.

<sup>6</sup> Миркович, К. Макроикономика. С.: Тракия-М, 2001, с. 671 – 674.

паричната политика. Такъв конфликт в частност може да се появи при отчитането на краткосрочните и дългосрочните последици от действията на централната банка – това се отнася например за връзката между паричната маса, лихвените проценти, инфлацията, валутния курс и др.

Крайните цели<sup>7</sup> на паричната политика се изразяват в постигането на ценова стабилност, на висока заетост, икономически растеж, стабилност на лихвените проценти, стабилност на финансовите и валутните пазари. Високата заетост е цел, която си струва, поради две главни причини. Първо, алтернативното положение (високата безработица) носи много нещастие на хората. От друга страна, когато безработицата е висока, в икономиката има не само бездействащи хора, но също така и бездействащи ресурси (затворени предприятия и неизползвано оборудване) в резултат на което се губи производството и се получава по-нисък брутен вътрешен продукт на страната. Макар да е ясно, че високата заетост е желателна се появява въпросът колко висока трябва да бъде тя и кой е моментът, в който икономиката работи при пълна заетост. На пръв поглед изглежда, че моментът на пълна заетост е моментът, в който безработицата е нула. Но това определение игнорира факта, че известна безработица, наречена фрикционна безработица, е полезна за икономиката. Например, когато работник реши да търси нова работа, той може да остане безработен известно време, докато продължава търсенето ѝ. Работниците често решават доброволно да напуснат временно работата и да се занимават с други дейности, а когато решат да се върнат на пазара на труда, отново минава известно време. Ползата от съществуването на известна безработица е, че в икономиката ще има по-малки периоди без наличието на свободни позиции в предприятията, след напускането на работници. Следователно при крайната цел на висока заетост стремежът не трябва да е към ниво над безработицата нула, а по-скоро към ниво над нулата, съвместимо с пълната заетост, при която търсенето на работна сила е равно на предлагането ѝ. Икономистите наричат този процент на безработицата естествено ниво на безработицата.

Целта устойчив икономически растеж<sup>8</sup> е тясно свързана с високата заетост, защото е вероятно предприятията да инвестират в капиталово оборудване, което ще увеличи производителността и икономическия растеж, когато безработицата е ниска. Обратно, когато безработицата е висока и предприятията бездействат, за фирмата не е изгодно да инвестира в допълнителни мощности и оборудване. Макар двете крайни цели да са тясно свързани, политика може да е конкретно насочена към стимулиране на икономическия растеж чрез директното насърчаване на предприятията да инвестират или на хората да спестяват, което осигурява повече средства на предприятията да инвестират.

Стабилността на лихвените проценти влияе на планирането на инвестициите, на частните и на държавните разходи. От своя страна лихвените проценти зависят от общата ситуация в икономиката и в частност от колебанията на ценовото равнище. Централната банка може да има и свои специфични подбуди за намаление на лихвеното равнище – това е желанието ѝ враждебно да не настройва общественото мнение, причина за което могат да станат високите лихвени проценти. Колебанията на лихвените проценти, които влияят на готовността на потребителите да купуват например жилища, затрудняват както потребителите кога да изберат момент за закупуване на жилище, така и строителните фирми, планирайки колко жилища да построят.

Стабилността на финансовите пазари<sup>9</sup>, включително на валутния пазар, е резултат на общата ситуация в икономиката. Тя обаче оказва обратно влияние на икономическата активност. На финансовите пазари влияе позитивно стабилността на лихвените проценти поради връзката между лихвените проценти и цените на финансовите инструменти. У нас например стабилността на финансовите пазари е била винаги приоритетна цел на икономическата и политическата политика поради влиянието на валутния курс върху външоикономическите и финансовите позиции на страната. Стабилността на финансовите пазари се укрепва и чрез стабилност на лихвените проценти, тъй като колебанията им създават голяма несигурност на финансовите институции. Покачването на лихвените проценти<sup>10</sup> води до големи капиталови загуби по дългосрочните облигации и ипотеките, загуби, които могат да предизвикат фалит на финансовите институции, инвестирали в тях.

<sup>7</sup> Friedman, M. The role of Monetary Policy, Economic Review, p. 2 – 5.

<sup>8</sup> Мишкин, Фр. Теория на парите, банковото дело и финансовите пазари. С.: Отворено общество, 2000, с. 361 – 363.

<sup>9</sup> Младенов, М. Пари. Банки. Кредит, 1998, с. 167 – 168.

<sup>10</sup> Младенов, М. Пари. Банки. Кредит, 1998, с. 168 – 169.

Стабилността на цените<sup>11</sup> е желателна, защото нарастващото ниво на цените (инфлацията) създава несигурност в икономиката. Инфлацията затруднява и планирането в бъдеще. Например в една инфлационна среда е много по-трудно колко да решите колко средства трябва да заделите, за бъдещи инвестиции. По-нататък инфлацията може да обтегне социалните отношения в една страна. Девалвацията и обезценката, служи само за засилване на тези скрити ефекти.

Макар много от споменатите крайни цели<sup>12</sup> да са съвместими помежду си – високата заетост с икономическия растеж, стабилността на лихвените проценти със стабилността на финансовите пазари – това невинаги е така. Целта стабилност на цените в краткосрочен план често е в *противоречие* с целите стабилност на лихвените проценти и висока заетост. Например, когато в икономиката има експанзия и безработицата спада както инфлацията, така и лихвените проценти могат да започнат да се покачват. Ако правителството се опита да предотврати нарастването на лихвените проценти, като купува облигации, наддавайки за цената им и предизвиквайки по този начин спада на лихвените проценти, направените в резултат на това покупки на открития пазар ще доведат до нарастване на паричната маса, което стимулира инфлацията. От друга страна, ако правителството забива нарастването на паричната маса, за да предотврати инфлацията, в краткосрочен план могат да нараснат както лихвените проценти, така и безработицата. Поради това противоречието между целите може да изправи държавата пред много труден избор.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. **Асенов, Ан., Ир. Емилова.** Управление на бизнеса. В. Търново: Фабер, 2009.
2. **Асенов, Ан., Ст. Стоянова.** Съвременни бизнес организации. В. Търново: Фабер, 2013.
3. **Каменов, К., Ан. Асенов.** Основи на управлението. В. Търново: Фабер, 2013.
4. **Каменов, К.** Мениджмънт. В. Търново: Абагар, 1998.
5. **Мишкин, Фр.** Теория на парите, банковото дело и финансовите пазари. С.: Отворено общество, 2000.
6. **Миркович, К.,** Макроикономика. С.: Тракия-М, 2001.
7. **Младенов, М.** Пари. Банки. Кредит, 1998.
8. **Friedman, M.** The role of Monetary Policy, Economic Review.

---

<sup>11</sup> **Мишкин, Фр.** Теория на парите, банковото дело и финансовите пазари. С.: Отворено общество, 2000, с. 361 – 363.

<sup>12</sup> **Мишкин, Фр.** Теория на парите, банковото дело и финансовите пазари. С.: Отворено общество, 2000, с. 363.