

як єдине ціле. По суті, це новий жанр у професійній бізнес-літературі, який дає змогу фінансовому менеджеру стати професіоналом у своїй галузі.

Викладені в книзі технології активно застосовують у багатьох консалтингових та освітніх проектах групи компаній «Стратегічний партнер». Окрім цього, автор постійно спілкується зі слухачами програм MBA у Міжнародному інституті бізнесу та Києво-Могилянській бізнес-школі, викладаючи дисципліни з корпоративних фінансів і ризик-менеджменту. Це дає змогу авторові, з одного боку, краще зрозуміти потреби українських підприємців, а з іншого — використати їхній практичний досвід, зробивши матеріал книжки максимально корисним для тієї ж аудиторії. У підсумку читач отримує певний комплекс сучасних технологій, який ґрунтується на міжнародних підходах й акумульованому досвіді вітчизняної практики, що вже навчилася використовувати ці технології.

Автор висловлює подяку своїм колегам Галині Харитоновій, Дмитрові Ковальову, Ігореві Трояну й Олексієві Кучерову. За плечима цих талановитих людей безліч успішних проектів, у яких на практиці було реалізовано викладені в енциклопедії технології. Автор виокремлює великий внесок у створення цієї книги своїх синів Андрія і Павла. Їхня практична діяльність стала плацдармом для випробування багатьох з описаних у книзі технологій бюджетування.

Крім того, автор висловлює подяку власникові й генеральному директору компанії QFM Антону Харитонову за участь у формуванні змісту та фінансову підтримку видання книги. Варто зазначити, що ця компанія може стати взірцем розуміння важливості і практичного використання більшості викладених у книзі фінансових технологій.

Вступ

Побудова системи

Усе змішалось в сучасному бізнес-середовищі. Посилилися перетини між окремими функціями бізнесу. Фінансовий менеджмент перестав бути самостійною дисципліною, дедалі виразніше виявляється його проникнення в усі інші сфери діяльності компанії. Зростає значення фінансових критеріїв під час ухвалення стратегічних рішень. Водночас завдання, які повинен розв'язувати фінансовий менеджер, багато в чому визначаються стратегічними установками компанії. Усе це змушує дещо по-новому поглянути на перелік завдань, до вирішення яких залучається фінансовий менеджер.

Суттєвою властивістю сучасного стану бізнес-середовища є високий рівень невизначеності в межах перспектив майбутнього розвитку й поточного стану, що може швидко змінитися і часто не на краще. Невизначеність і ризики — це нові турботи фінансового менеджера. Йому доводиться аналізувати та пропонувати власникові управлінські рішення, які не можуть бути однозначно обґрунтованими, оскільки ці рішення в сучасному бізнес-середовищі мають імовірнісну природу.

Ключове завдання (цільова установка) системи. Одна з найефективніших сучасних концепцій управління бізнесом полягає в тому, що підприємство повинне перебувати в стані безперервних поліпшень своїх показників для досягнення основної мети бізнесу — підвищення його вартості. Усвідомлюючи глобальність такої мети, варто розрізняти стани бізнесу і виробити адекватний критерій його вартості. У найзагальнішому уявленні бізнес може належати до одного з трьох типів:

1. Start-up — бізнес, який планує стартувати або вже стартував, але ще не вийшов на режим сталого розвитку.
2. On-going — бізнес, який стійко розвивається, приносячи прибуток (разом із проблемами) власникам, і вони поки що не планують із ним прощатися.
3. To-exit — бізнес, який перебуває в стані очікування повної або часткової заміни власника, наприклад, за допомогою IPO (англ. Initial Public Offering (первинна публічна пропозиція)).

Зрозуміло, що критерії оцінювання вартості кожного типу бізнесу різні. Налаштовуючи систему фінансового управління бізнесом, ми повинні орієнтувати її на той чи інший тип бізнесу. Основну увагу в книжці приділено другому типу бізнесу: власник володіє підприємством і не планує його продавати, прагнучи збільшити його вартість, а отже, і власне багатство.

Основна мета бізнесу — *підвищення вартості* — часто перетворюється на меркантильну мету «*робити гроші*» для власника. Багато хто соромиться такого формулювання, але за своєю суттю вона відповідає визначенню бізнесу: якщо компанія не прагне «робити гроші», то це «не про бізнес».

У сучасних умовах однієї такої мети замало. Щоб робити гроші, потрібно створити для цього додаткові умови. Є дві додаткові умови:

- 1) задоволення ринкових потреб зараз і в майбутньому;
- 2) надання працівникам гідних умов у матеріальному й соціальному плані.

Якщо не забезпечити цих додаткових умов, компанія швидко втратить спроможність «робити гроші». Тільки в межах такої загальної системи розглядаються всі технології цієї книги.

Ключовим завданням системи є збалансований виклад сучасних методів управління бізнесом, які ґрунтуються на використанні кількісних категорій. Інакше кажучи, пропонується система не використовує поняття і трактувань, для яких не можна знайти певну метрику. У сучасних умовах підприємство схоже на літак, який під час польоту потрапляє в зону турбулентності, та ще й за великої хмарності. Як долетіти до мети й не розбитися?! Можна, звісно, покласти на досвід та інтуїцію пілота, у його практиці траплялися ситуації й гірші. А можна обладнати літак сучасними навігаційними приладами, які допоможуть пілоту долетіти до мети без втрат. Ключове завдання викладеної в книзі системи полягає в побудові для бізнесу системи управління, яка схожа на систему навігації сучасного літака. Ніхто не применшує важливості кваліфікації, інтуїції й досвіду менеджера, тобто пілота. Але за наявності такої системи ризик зробити помилку менший.

Наразі формується робоча назва такої системи. Англійською мовою вона звучить доволі виразно — **Business Intelligence (BI)**. BI схожа на феншуй у житті людини. Можна жити за феншуйом, прагнучи до фізичної й духовної досконалості, а можна жити просто, як усі інші. Так і в бізнесі — можна працювати за BI, створюючи умови для

максимального процвітання бізнесу, а можна працювати, як усі — раптом щось і вийде...

Структура BI та зміст книги. Business Intelligence — це взаємопов'язаний комплекс сучасних методів управління бізнесом, який побудований на новітніх інформаційних технологіях, що дає змогу забезпечити максимальну ефективність бізнесу з погляду досягнення цілей власника. BI ґрунтується на трьох ключових положеннях:

Положення 1. В основі управління бізнесом має лежати прозора модель, зрозуміла команді менеджерів, яка дає змогу поєднати вхідні ресурси бізнесу з його кінцевим результатом за певний період.

Положення 2. Управління бізнесом здійснюється на підставі поставлених цілей, які мають бути зацифровані.

Положення 3. Для практичної реалізації BI потрібно використовувати адекватну інформаційну комп'ютерну систему. Останнє положення підкреслює складність завдань, які розв'язує система BI.

Варто зазначити, що у фахівців з інформаційних технологій термін BI має вужче трактування, ніж визначення аналітичних програмних продуктів. Придбавши аналітичну систему, як кажуть IT-фахівці, ви стаєте власником системи BI. Це не так. Справжня BI, та, про яку йдеться в цій книжці, починається в головах менеджерів і закінчується придбанням аналітичної комп'ютерної програми.

Дорожню карту BI-системи можна представити так:



Отже, основою фінансового управління є стратегічний менеджмент, що формує перший розділ книги. Цей розділ містить перелік найважливіших стратегічних технологій управління бізнесом, які висвітлено максимально лаконічно. Основний підхід до викладу першої частини книги полягає в тому, що стратегія як феномен персоналізована,

ти до уваги лише власні, хоча часто й дуже розумні, погляди на бізнес загалом і на свою компанію зокрема, — не дуже розумно. У книзі подано набір апробованих на практиці стратегічних інструментів, з яких власник чи керівник може обрати те, що найбільше відповідає його поглядам.

Під час викладу стратегічних інструментів використано принцип альтернативності. Його суть полягає в тому, що кожен елемент стратегічної методології подано у вигляді двох (іноді трьох) граничних випадків, які заперечують один одного. Менеджер обирає, до якого граничного випадку він прихильніший, визначаючи певну доміную стратегічного вибору. Сукупний набір домінант формує так званий стратегічний профіль компанії.

Зміст **першого розділу** охоплює комплекс питань, що складаються з визначення стратегічних цілей та опису підходів для їхнього досягнення. Як важливий крок стратегічного управління розглядаються методи стратегічної діагностики компанії. Як основний критерій результативності команди менеджменту обрано вартість компанії, яка описується за допомогою показника економічної доданої вартості (EVA). Як інструмент, що формалізує процес стратегічного управління компанією, у книзі взято збалансовану систему показників BSC. Основну увагу приділено процесу розроблення і впровадження цієї системи, викладеному на підставі практичного досвіду автора і його команди.

Фінансовий та управлінський облік становлять інформаційний фундамент системи. Вони забезпечують даними всі подальші функціональні блоки. У чому основні відмінності цих інформаційних блоків? Фінансовий облік дає агрегований опис стану та результативності підприємства, який спрямований за межі підприємства, достатньо формалізований та є основою для ухвалення управлінських рішень щодо того, як варто змінити діяльність фірми загалом. Фінансова звітність, яка побудована на даних фінансового обліку, призначена насамперед для зовнішніх стейкхолдерів (акціонерів, кредиторів, постачальників) й узагальнює підсумки діяльності підприємства.

На основі даних системи **фінансової звітності** проводиться **фінансова діагностика** підприємства, яка становить наступний блок системи. Завдання фінансової діагностики — вчасно інформувати керівництво підприємства про ті негативні зміни, які відбулися за останній період. Тут маємо справу з добре вживаними поняттями — ліквідність, оборотність, рентабельність, фінансова стійкість тощо.

Управлінський облік — це облік «внутрішньої кухні» підприємства. Він призначений для створення оперативної системи ухвалення рішення керівництвом і зазвичай є конфіденційним. Неформально управління обліком наявний у будь-якій організації — цінність його застосування суттєво залежить від того, наскільки дані управлінського обліку «постачаються» для ухвалення рішень у масштабі реально-го часу й цінності. Ідеальною схемою управлінського обліку на підприємстві є створення внутрішніх стандартів управлінського обліку та комп'ютеризація обліку за допомогою будь-якої інформаційної системи.

Система управлінського обліку створюється не просто так, а для вирішення завдань оперативного аналізу й управління на підприємстві. Саме в цьому автор вбачає основне призначення управлінського обліку як певної системи підтримки ухвалення управлінських рішень.

Вершиною майстерності діяльності фінансового менеджера є мистецтво розроблення рекомендацій для ухвалення управлінських рішень. Фінансовий менеджер робить це в межах технологій **бюджетування**. Бюджетування поділяють на короткострокове, або **поточне**, яке охоплює період, що не перевищує один рік, і **капітальне**, яке часто називають інвестиційним. У межах поточного бюджетування розглядають завдання оцінювання та планування всіх, вхідних і вихідних, грошових потоків як результат діяльності компанії в короткостроковому періоді часу — місяць, квартал, рік. Водночас кожен із зазначених проміжків ділять на менш тривалі періоди, наприклад, рік на 12 місяців. Основна мета такого планування полягає в тому, щоб оцінити брак грошових ресурсів і передбачити шляхи додаткового фінансування.

Капітальне бюджетування має справу з плануванням інвестицій підприємства в основні й оборотні засоби, з тим, щоб оцінити віддачу від цих інвестицій у довгостроковій перспективі, тобто протягом кількох років. Кожне завдання капітального бюджетування оформляється у вигляді окремого інвестиційного проекту, для якого формується прогноз грошових потоків. Висновок щодо доцільності інвестицій робиться на основі зіставлення обсягу інвестицій і прогнозних грошових потоків, з урахуванням вартості капіталу, який планують залучити для фінансування інвестицій.

Перераховані фінансові технології викладено в книзі у вигляді чотирьох розділів. **Другий розділ** книги присвячений фінансовому обліку

та пов'язаний із ним фінансовий діагностиці. У *третьому розділі* розглянуто питання управлінського обліку й управління видатками та прибутком. А в *четвертому і п'ятому* розділах викладено технології поточного й капітального бюджетування. Заключний шостий розділ присвячений ризик менеджменту.

Філософія книги. Спрямованість викладу матеріалу цієї книги ідейно визначають два принципи. По-перше, фінансові питання розглядаються в єдності з іншими життєво важливими аспектами діяльності підприємства, а саме з маркетингом і загальним, зокрема і виробничим, менеджментом. Ці три компоненти — маркетинг, менеджмент і фінанси — є необхідним фундаментом діяльності будь-якої компанії. Попри те, що автор протягом багатьох років займається прикладними фінансами підприємства, він глибоко переконаний у тому, що маркетингова функція є критично важливою для будь-якої компанії. Маркетинг є першим серед рівних у бізнесі. Якщо підприємство не має конкурентно спроможного продукту, то його фінансовому менеджеру не буде що рахувати, оцінювати й планувати. І тільки розвинений маркетинг за наявності в підприємства достатнього базового потенціалу дасть змогу фінансовому управлінню сповна розвинутися. Зрозуміло, початок усіх початків — це стратегія підприємства. І саме вона відобразилася у висвітленні основних фінансових понять, принципів і технологій.

Другий принцип полягає в тому, що під час фінансового аналізу, оцінювання та планування підприємство розглядають як *механізм, який генерує гроші*. Саме гроші, будучи абсолютно ліквідним активом, дають змогу ефективно реалізовувати операційну, інвестиційну та фінансову діяльність компанії. Сумою зароблених грошей можна виміряти ефективність і маркетингу, і менеджменту підприємства. Фінансист повинен навчитися перетворювати на гроші будь-який успіх у діяльності всіх членів команди менеджерів. Гроші є кінцевою метою діяльності підприємства як бізнесу. Але не єдиною. До того ж кожен сучасний бізнес має бути соціально орієнтованим. Як додаткова мета для бізнесу з'являється те, що заведено називати соціальною корпоративною відповідальністю. Як третю глобальну мету бізнесу варто назвати його «екологічну відповідальність», яка спрямована на збереження середовища існування людства. Якщо у власника з'явиться спосіб заробити багато грошей, руйнуючи природу, ґрунтові або водні ресурси, він повинен відмовитися від цього способу. Тільки гарантуючи синергію трьох перерахованих чинників, компанія може забезпечити свій сталий розвиток.

Цільова аудиторія книги — це дві великі групи читачів. Книга написана для фахівців-практиків, фінансових та економічних працівників підприємств, завдання яких полягає у впровадженні ефективних фінансових технологій. Автор провів орієнтовно 500 практичних семінарів-тренінгів для працівників підприємств різних галузей промисловості та знає практичні потреби економістів і фінансистів вітчизняних підприємств. Найскладнішим для них усіх є завдання — з чого почати використання тієї чи іншої технології. Тут стануть у пригоді приклади реалізації фінансових технологій, які представлено в ділових ситуаціях. З досвіду проведення семінарів автор зробив висновок, що жодна з вивчених у процесі семінару технологій не пройшла повз його учасників. На основі запропонованих технологій менеджери компаній розробляли свої власні методичні і програмні продукти, які відображають специфіку ведення бізнесу на конкретному підприємстві. І в цьому автор вбачає найефективніший шлях розвитку фінансового управління на вітчизняних підприємствах.

До другої групи належать студенти економічних факультетів університетів, переважно старших курсів, і слухачі магістерських програм, а також МВА-програм бізнес-шкіл. Автор має багаторічний досвід викладання на економічному факультеті Національної металургійної академії України, у Міжнародному інституті бізнесу та Києво-Могилянській бізнес-школі. Протягом цього періоду відпрацьовувалися методичні прийоми викладу основних фінансових технологій. Книжка містить багато розрахункових прикладів і вправ. Це має зацікавити студентів.

Особливості книги. Останнім часом потік літератури з фінансового менеджменту заповнив прилавки магазинів, зокрема й інтернет. Здебільшого це доволі хороші переклади й не менш добротні компіляції західних підручників і практичних посібників. Віддаючи належне високому професіоналізму вітчизняних авторів, усе ж хочеться зауважити, що написані ними книги містять мало практики, яка власне поточному стану розвитку вітчизняного бізнесу.

У чому особливість цієї енциклопедії? Як вона зможе допомогти читачеві стати більш професійним? Ось основні конкурентні переваги книги:

- усі принципи питання фінансового менеджменту розглянуто не окремо, а в повному комплексі завдань бізнесу;
- питання фінансового управління викладено системно, що допомагає фінансовому менеджеру не пропустити важливих моментів у своїй діяльності;