

Структура видання

Книга 1

Від автора

Вступ. Побудова системи

Розділ 1. Основи стратегічного менеджменту

Розділ 2. Фінансова діагностика підприємства

Розділ 3. Управління витратами та цільове планування прибутку

Книга 2

Розділ 4. Фінансове планування і розроблення поточного бюджету

Розділ 5. Інвестиційне проектування і бюджет капіталу

Розділ 6. Основи ризик-менеджменту

Список літератури

Зміст

<i>Від автора</i>	9
<i>Вступ. Побудова системи</i>	11
 Розділ 1. Основи стратегічного менеджменту	
1.1. Цілі бізнесу та KPI в сучасних умовах розвитку бізнес-середовища	21
1.2. Інструментарій стратегічного менеджменту	38
1.2.1. Класичні поняття стратегічного менеджменту	38
1.2.2. Стратегія очима фінансового менеджера	44
1.2.3. Базові інструменти стратегічного менеджменту ..	50
1.2.4. Шляхи досягнення стратегічних цілей	60
1.3. Стратегічна діагностика	88
1.4. Управління за критерієм вартості	97
1.5. Стратегічне бізнес-моделювання	117
1.6. Збалансоване управління за цілями	126
1.6.1. Загальні поняття і визначення BSC	127
1.6.2. Рекомендації з розроблення і впровадження системи збалансованих показників	144
1.6.3. Проблеми і помилки впровадження BSC	153
 Розділ 2. Фінансова діагностика підприємства	
2.1. Загальні положення діагностики	159
2.2. Діагностика підприємства за допомогою фінансової звітності	168
2.2.1. Особливості фінансової звітності підприємства для цілей діагностики	168

2.2.2.	Характеристика активів підприємства	178
2.2.3.	Характеристика зобов'язань і капіталу підприємства	200
2.2.4.	Характеристика власного капіталу підприємства ..	205
2.2.5.	Характеристика статей звіту про прибуток	208
2.3.	Звіт про рух грошових коштів і його використання для діагностики підприємства	215
2.4.	Горизонтальний і вертикальний аналіз фінансової звітності підприємства	233
2.5.	Діагностика підприємства за допомогою фінансових коефіцієнтів	248
2.5.1.	Система фінансових коефіцієнтів	248
2.5.2.	Показники операційного аналізу	251
2.5.3.	Показники ефективності управління активами (оборотності)	257
2.5.4.	Показники ліквідності	265
2.5.5.	Показники рентабельності	269
2.5.6.	Показники структури капіталу	274
2.5.7.	Ринкові показники	280
2.5.8.	Показник економічної доданої вартості	287
2.6.	Моніторинг поточного стану підприємства	288
2.7.	Консолідація фінансової звітності	298
2.7.1.	Консолідація балансу	299
2.7.2.	Консолідація звіту про прибутки та збитки	301
2.7.3.	Приклад виконання консолідації фінансової звітності в групі афілійованих компаній	304
2.8.	Ділова ситуація «Аналіз підприємства з погляду закордонного інвестора»	312
2.9.	Контрольні запитання, вправи та завдання до розділу «Фінансова діагностика підприємства»	320

Розділ 3. Управління витратами та цільове планування прибутку

3.1.	Підприємство як об'єкт управління прибутком	351
3.2.	Облік та аналіз витрат	363
3.2.1.	Систематика управлінського обліку витрат	363
3.2.2.	Класифікація витрат та основні методи їхнього аналізу	371

3.2.3.	Локалізація непрямих витрат за різновидами продукції	387
3.3.	Системи та методи розрахунку собівартості	406
3.3.1.	Систематика понять і підходів	406
3.3.2.	Замовна та процесна системи розрахунку собівартості	409
3.3.3.	Метод повної собівартості та директ-костинг	426
3.3.4.	Стандартні витрати й система «стандарт-костинг» ..	435
3.3.5.	Гнучке планування і контроль видатків	447
3.4.	Аналіз беззбитковості та цільове планування прибутку ..	465
3.4.1.	Основні положення аналізу беззбитковості	465
3.4.2.	Аналіз беззбитковості для однієї продукції	469
3.4.3.	Аналіз беззбитковості для багатомономенклатурного виробництва	474
3.4.4.	Ризик та операційний важіль	482
3.4.5.	Ціноутворення на основі собівартості	489
3.5.	Релевантні доходи і витрати	498
3.5.1.	Основні визначення і принципи	498
3.5.2.	Як оцінити величину релевантних видатків	503
3.5.3.	Релевантні доходи і витрати за відсутності обмежень	510
3.5.4.	Релевантні доходи й витрати за наявності обмежень	515
3.6.	Організаційні й інформаційні аспекти управління прибутком	526
3.6.1.	Управління прибутком за центрами відповідальності та трансфертне ціноутворення ..	526
3.6.2.	Організація управлінського обліку на підприємстві	541
3.6.3.	Використання інформаційних технологій в управлінні підприємством	551
3.7.	Методи управління прибутком	565
3.7.1.	Управління витратами в межах CVP-підходу	565
3.7.2.	Стратегічне управління витратами	570
3.7.3.	Моніторинг витрат як засіб досягнення стратегічних цілей	581
3.7.4.	Сучасні методи створення конкурентних переваг ..	584
3.7.5.	Управлінський облік у межах теорії обмежень	597

Від автора

Ця книга є третьою в серії із чотирьох книг автора, у якій послідовно викладено основні розділи технології Business Intelligence. Перша книга серії **«Менеджмент в умовах невизначеності»** дає загальне розуміння про Business Intelligence і призначена для власників та топменеджменту компаній. Друга книга **«Стратегування в умовах невизначеності»** присвячена основним положенням розроблення й виконання стратегії. Фокус уваги другої книги зосереджено на формулюванні підходів для досягнення стратегічних цілей, які зацифровані, тобто представлені за допомогою KPI. У цьому сенсі викладені тут підходи й інструменти можуть бути трактовані як Strategic Intelligence. Третя ж книжка є логічним продовженням другої, оскільки в ній формується комплекс побудов корпоративних фінансів, який пояснює, наскільки виконання стратегії було успішним із погляду досягнення головної мети будь-якого бізнесу — одержання бажаного власником прибутку і грошового потоку.

Протягом понад 25 років автор цікавився фінансовим менеджментом. На початку розвитку ринкових відносин у пострадянських країнах спостерігався дефіцит розуміння сучасних фінансових технологій, які ефективно використовуються в західній практиці. Перші книжки автора мали на меті продемонструвати ефективність застосування цих технологій саме у вітчизняній практиці, часто адаптуючи їх, принаймні у трактуваннях, до українських реалій.

З плином часу фінансовий менеджер ставав дедалі впливовішою фігурою в системі ухвалення стратегічних рішень. У міру наповнення ринку й посилення конкурентної боротьби чимраз менше спонтанних рішень і проєктів, які не прораховані правильно, були успішними. Дедалі проблематичніше було негайно розпочинати реалізацію ідей власника або генерального директора без попереднього оцінювання ефективності. Виникла потреба заздалегідь прораховувати ефект від інвестицій, брати участь в обговоренні стратегічних альтернатив.

Це видання — практична енциклопедія на кшталт, як зараз заведено говорити, All-in-One. Питання стратегії і фінансів розглянуто

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 проєктах групи компаній «Стратегічний партнер». Окрім цього, автор постійно спілкується зі слухачами програм МВА 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 проєктів, 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 змішалося в сучасному бізнес-середовищі. Посилилися перетини між окремими функціями бізнесу. Фінансовий менеджмент перестав бути самотійною 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 понять 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, покластися 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 феншуєм, 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, аніж 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,

тобто залежить від особистості власника чи керівника. Водночас брати 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 домінанту 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.