

# Зміст

|                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Передмова (Андрій Длігач) . . . . .                                                                                          | 9  |
| Про цінність цієї книжки . . . . .                                                                                           | 15 |
| <br><b>Розділ 1. Зрозуміти довколишній економічний світ</b>                                                                  |    |
| 1. У пошуках справжніх потреб людини.<br>Шлях від аграрної економіки<br>до постіндустріальної . . . . .                      | 21 |
| 2. Дивний новий світ. Зміна ландшафту<br>на економічній карті . . . . .                                                      | 27 |
| 3. Математика проти справедливості.<br>Чому фінансова рівність — неприродна . . . . .                                        | 35 |
| 4. Узяти на озброєння тренди.<br>Куди прямує світ і як у своєму бізнесі<br>зважати на зміни в поведінці людей. . . . .       | 40 |
| <br><b>Розділ 2. Нобелівські ідеї, які варто взяти на озброєння в бізнесі</b>                                                |    |
| 1. Люди, які грають в ігри.<br>Зачарована рівновага Неша . . . . .                                                           | 53 |
| 2. Закон малих чисел. Чому варто зробити<br>на одну спробу більше . . . . .                                                  | 59 |
| 3. Асиметричність інформації<br>й агентська проблема.<br>Чому не вдається злагоджено<br>рухатися до спільних цілей . . . . . | 64 |

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4. Теорія контрактів. Як взаємодіяти з контрагентами в мінливому й непередбачуваному світі . . . . . | 68 |
| 5. Немає нічого безплатного. Скільки коштує капітал власника . . . . .                               | 72 |

### Розділ 3. **Фінансові помилки й фінансові розрахунки**

|                                                                                                                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Контрінтуїтивність фінансів. Як і чому ми помиляємося у фінансових прогнозах і розрахунках . . . . .                                                                     | 79  |
| 2. Багатовимірний фінансовий простір . . . . .                                                                                                                              | 83  |
| 3. Шлях завдовжки в понад п'ять століть. Універсалізм фінансової звітності . . . . .                                                                                        | 86  |
| 4. Чому фінансовий баланс важливий і недооцінений . . . . .                                                                                                                 | 90  |
| 5. Що більшість людей схильна називати прибутком і що є прибутком насправді. Структура звіту про прибутки і збитки . . . . .                                                | 99  |
| 6. Де шукати гроші. Робимо звіт про рух грошових коштів непрямим методом . . . . .                                                                                          | 113 |
| 7. Три фінансові звіти — баланс, звіт про прибутки і збитки, звіт про рух грошових коштів — єдина перевірена століттями база для комунікації бізнесу всього світу . . . . . | 121 |
| 8. Коли $2 + 2$ перестало дорівнювати 4. Про вартість грошей у часі . . . . .                                                                                               | 125 |

### Розділ 4. **Планування нового бізнесу**

|                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Розрахунок потреб у коштах для втілення ідеї. . . . .                     | 133 |
| 2. Не можна сісти на два стільці одразу. Кредитор або інвестор . . . . .     | 136 |
| 3. Точка беззбитковості. Чарівне місце на тернистому шляху розвитку. . . . . | 141 |



|                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4. Своє чи чуже? Мати власний ресурс<br>чи купувати його на ринку . . . . . | 147 |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|

## Розділ 5. **Фінансове здоров'я бізнесу**

|                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Управління рентабельністю . . . . .                                   | 153 |
| 2. Замислимося про ліквідність . . . . .                                 | 160 |
| 3. Фінансовий леверидж.<br>Привабливий і небезпечний водночас . . . . .  | 165 |
| 3. Куди ми йдемо і як швидко.<br>Аналізуємо динаміку змін . . . . .      | 170 |
| 4. Ефективний робочий капітал . . . . .                                  | 175 |
| 5. Комплексний погляд і факторний аналіз.<br>Формула DuPont . . . . .    | 181 |
| 6. На шляху неперервних покращень.<br>Шукаємо резерви розвитку . . . . . | 186 |

## Розділ 6. **Фінансові інструменти**

|                                                                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Усе під контролем.<br>Організація системи фінансового обліку . . . . .                                      | 195 |
| 2. Ціль визначає шлях. Як сформувати<br>систему планування й бюджетування . . . . .                            | 202 |
| 3. Корисний скнара. Психотип фінансиста.<br>Які люди успішно керують фінансами . . . . .                       | 210 |
| 4. Шлях до зірок. Показники фінансової<br>успішності й ознаки зрілої системи<br>управління фінансами . . . . . | 214 |
| 5. Про автоматизацію, ERP-системи<br>і штучний інтелект . . . . .                                              | 218 |

## Розділ 7. **Фінансова інфраструктура**

|                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Підставити кредитне плече.<br>Що важливо для банків<br>при оцінюванні бізнесу . . . . . | 225 |
| 2. Організований ринок. Як і з якими<br>інструментами працюють біржі. . . . .              | 232 |

|                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3. Чи правлять світом інвестиційні банкіри.<br>Про роботу інвестиційних компаній і фондів . . . . . | 239 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

## Розділ 8. **Вартість бізнесу**

|                                                                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Скільки коштує невідомість у чорній скриньці.<br>Чому помилково створювати бізнес, який<br>«не продається» . . . . . | 247 |
| 2. Оцінка невідомості.<br>Як ризики впливають на вартість . . . . .                                                     | 251 |
| 3. Чарівні мультиплікатори.<br>Перший підхід до оцінки вартості бізнесу . . . . .                                       | 255 |
| 4. Надійний фундамент.<br>Як оцінити справедливую вартість майже<br>будь-якого активу . . . . .                         | 260 |
| Фінансовий погляд на світ . . . . .                                                                                     | 264 |
| Висновки.<br>Фінансово успішний бізнес . . . . .                                                                        | 268 |



## Передмова

У світі, де невизначеність і швидкість змін стають нормою, фінанси перестають бути відповідальністю фінансистів і бухгалтерів. Це — мова, якою бізнес спілкується із партнерами, інвесторами, клієнтами і державою. Для підприємця ця мова є інструментом лідерства й управління, для менеджера — основою стратегічних рішень, для стартапера — ключовим способом перетворити ідею на сталу компанію, що зростає в умовах глобальної конкуренції.

Є бізнесові книги, які надто повільні у швидкоплинному світі. Є такі, в яких читач змушений пробиратися через стоси особистих історій, щоб спробувати скласти власну відповідь. Є такі, які залишають більше питань, ніж відповідей. А є такі, під час читання яких розуміння «що робити» з'являється разом з розумінням «як усе влаштовано».

Саме таку книжку ви тримаєте в руках. Вона написана для практиків бізнесу — тих, хто щодня працює з ризиками, шукає нові можливості, приймає складні рішення й відповідає за результат. У цій книжці немає «мертвих формул» підручників. Є живі приклади, актуальні концепції, перевірені інструменти й чесний аналіз помилок, яких у бізнесі припускаються всі, але які можна передбачити й уникнути їх. Я сам знайшов у ній кілька ілюстрацій того, як втрачав час і гроші на ранніх стадіях моїх бізнесів.

Автор переконує, що управляти фінансами бізнесу варто через розуміння, як змінюється світ, як упроваджуються новітні технології, як тренди змінюють поведінку ринкових суб'єктів. Це тим більше важливо з урахуванням поступового проявлення нової економіки.

Власне, ця книжка продовжує і розвиває ідеї, висловлені автором у попередніх працях — зокрема у книжці «Економіка ХХІ століття», яка допомогла багатьом читачам зрозуміти великі економічні трансформації сучасності. Якщо там акцент був зроблений на глобальних трендах і стратегічному баченні, то тепер увага зміщена до конкретного інструментарію — як приборкати зміни бізнес-моделями.

Це логічна еволюція: від розуміння світу — до управління бізнесом; від абстрактних процесів — до фінансової конкретики; від теорії — до практики. Послідовна лінія мислення від розуміння глобальних процесів і їхнього впливу на бізнес — до конкретних інструментів, якими підприємець може скористатися вже завтра. Автор демонструє, що фінанси не існують у відриві від суспільства, культури чи технологій, а є серцем будь-якої економічної системи. І саме тому без фінансової грамотності неможливо зрозуміти логіку бізнесу, а без розуміння логіки бізнесу неможливо будувати майбутнє країни.

Для українського бізнесу фінансова грамотність і системне мислення є особливо критичними. Ми живемо в умовах значних викликів, втрати ринків і активів, міграції людського капіталу і релокації підприємств. З іншого боку — з'являються безпрецедентні можливості завдяки трансформації економіки, інтеграції до європейських і світових ринків, залученню інвестицій, відкриттю можливостей для розширення географії експорту.

Підприємці та менеджери постійно зіштовхуються з викликами: від різкої зміни купівельної спроможності до



турбулентності глобальних ринків капіталу. У таких умовах хаотичні чи інтуїтивні рішення можуть бути фатальними. І саме фінансова грамотність, здатність приймати зважені рішення та працювати із цифрами відрізняє компанії, які виживуть і зростатимуть, від тих, що залишаться на узбіччі історії.

За даними Advanter Group, менше ніж 40% українських малих і середніх підприємств мають сформовану фінансову звітність у міжнародному форматі (для порівняння у Польщі цей показник сягає понад 70%, у країнах Балтії — понад 80%). Це означає, що український бізнес часто не може «говорити однією мовою» з інвесторами чи банками, а отже — втрачає доступ до капіталу. Багато говориться, що український бізнес не «bankable» — не готовий до залучення інвестицій. Менше ніж 12% компаній мають позитивний досвід роботи з інвесторами (дослідження Advanter Group, липень 2025). І для 65% з них основним джерелом інвестиційного капіталу є приватні (друзі, родичі, p2p-інвестори), а не системні інвестори, інвестиційні компанії, фонди.

Таку прогалину покликана закрити ця книга: вона навчає мислити категоріями прозорості, системності та вартості бізнесу, а не лише «прибутку сьогодні».

Ця книжка допомагає власникам бізнесу й управлінцям перейти від «виживання» до системного розвитку. Вона вчить дивитися на компанію не лише як на джерело поточних доходів, а як на капіталізований актив, вартість якого можна підвищувати через правильні фінансові рішення. Вона показує, як розуміти фінансову звітність, де шукати ресурси для інвестицій, як будувати стратегію росту і як оцінювати вартість власної компанії на конкурентному ринку.

Для стартаперів книжка стає дорожньою картою: як визначати точку беззбитковості, як працювати з інвесторами,

Розділ 1

# **ЗРОЗУМІТИ ДОВКОЛИШНІЙ ЕКОНОМІЧНИЙ СВІТ**



## У пошуках справжніх потреб людини. Шлях від аграрної економіки до постіндустріальної

Наприкінці XVIII століття у збіднілій родині козацького походження народився Артемій Терещенко. Після служби в армії він здобув посаду прикажчика в купецькій крамниці. Проте Артемій виявив неабиякий комерційний хист і згодом розпочав власну справу — створив дрібний бізнес у рідному Глухові.

Згодом головним помічником батька у сімейному бізнесі став Микола Терещенко, один із трьох синів Артемія. Під час Кримської війни 1852–1856 років<sup>\*</sup> завдяки набутим навичкам у торгівлі й логістиці родині вдалося здобути великий контракт від держави на забезпечення армії продовольством і дровами. Зароблені кошти стали капіталом для будівництва першого родинного цукрового заводу в Глухові.

Після аграрної реформи й скасування кріпосного права в 1861 році активні тогочасні підприємці здобули додаткові можливості. Терещенки почали скуповувати маєтності разом із застарілими цукровими заводами, вкладати в них кошти та власне розуміння справи й так налагоджувати сучасний тоді й високорентабельний бізнес. Упродовж кількох поколінь сім'я залишалася справжніми королями

---

<sup>\*</sup> [cdiak.archives.gov.ua/v\\_do\\_200\\_narodzhennia\\_Nikoly\\_Tereshchenka.php](http://cdiak.archives.gov.ua/v_do_200_narodzhennia_Nikoly_Tereshchenka.php)

цукрового ринку. Наприкінці XIX століття цукровий бізнес Терещенків виробляв близько 10% усього цукру в Російській імперії та володів сотнями тисяч гектарів землі в Україні<sup>\*</sup>.

Попри промислову революцію XIX століття, тогочасний світ усе ж залишався переважно аграрним. За оцінками економістів, у першій половині XIX століття близько 80% усієї світової економіки формував аграрний сектор<sup>\*\*</sup>. Тогочасні великі уми могли твердити щось на зразок такого: «Промисловість — лише додаток до сільського господарства, адже без сільськогосподарської продукції ми не можемо жити, тому промисловість — не більш ніж вторинна надбудова, своєрідний необов'язковий додаток до аграрної економіки». Найзаможніші тогочасні підприємці досягали успіху саме в аграрній сфері.

Проте XX століття спростувало нібито логічні міркування про особливий статус сільського господарства. Ті, хто проживав у країнах, що берегли свою прив'язаність до аграрного способу виробництва, раптом виявилися обділеними в питанні передових сучасних благ. Можна багато говорити, що людина здатна легко обійтися без автомобіля, телевізора, телефону, праски, фена й холодильника, але ж вона не хоче так жити. Тому XX століття стало справжнім індустріальним бумом і на заміну аграрним магнатам прийшли промисловці. Карнегі, Форд, Гетті, Вандербілт, Рокфеллер — легендарні американські мільярдери, які задавали тон нової економіки, витіснивши аграрних баронів на другі позиції й водночас виводячи США в економічні лідери світу. З середини XX століття розвинутою країною могли вважати лише ту, яка мала передову промисловість.

---

\* [ukrsugar.com/uk/post/cukrova-imperia-teresenkiv](http://ukrsugar.com/uk/post/cukrova-imperia-teresenkiv)

\*\* [rug.nl/ggdc/docs/world\\_agricultural\\_production.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](http://rug.nl/ggdc/docs/world_agricultural_production.pdf?utm_source=chatgpt.com)