

Содержание

Предисловие автора	8
Введение	10

Раздел 1. Основы стратегического менеджмента

1.1	Цели бизнеса и KPI в современных условиях развития бизнес-среды	18
1.2	Инструментарий стратегического менеджмента	31
1.2.1	Классические понятия стратегического менеджмента	31
1.2.2	Стратегия глазами финансового менеджера	35
1.2.3	Базовые инструменты стратегического менеджмента	40
1.2.4	Пути достижения стратегических целей	48
1.3	Стратегическая диагностика	68
1.4	Управление по критерию стоимости	75
1.5	Стратегическое бизнес моделирование	91
1.6	Сбалансированное управление по целям	100
1.6.1	Общие понятия и определения BSC	101
1.6.2	Рекомендации по разработке и внедрению системы сбалансированных показателей	113
1.6.3	Проблемы и ошибки внедрения BSC	120
1.7	Стратегическое планирование	123

Раздел 2. Диагностика и ее роль в управлении предприятием

2.1	Общие положения диагностики	136
2.2	Диагностика предприятия с помощью финансовой отчетности	143
2.2.1	Особенности финансовой отчетности предприятия для целей диагностики	143
2.2.2	Характеристика активов предприятия	150
2.2.3	Характеристика обязательств и капитала предприятия	165
2.2.4	Характеристика собственного капитала предприятия	169
2.2.5	Характеристика статей отчета о прибыли	171
2.3	Отчет о движении денежных средств и его использование для диагностики предприятия	176
2.4	Горизонтальный и вертикальный анализ финансовой отчетности предприятия	189
2.5	Диагностика предприятия с помощью финансовых коэффициентов	199
2.5.1	Система финансовых коэффициентов	199
2.5.2	Показатели операционного анализа	201
2.5.3	Показатели эффективности управления активами	206
2.5.4	Показатели ликвидности	212
2.5.5	Показатели рентабельности	214
2.5.6	Показатели структуры капитала	218
2.5.7	Рыночные показатели	222
2.5.8	Показатель экономической добавленной стоимости	227
2.6	Мониторинг текущего состояния предприятия	229
2.7	Консолидация финансовой отчетности	236
2.7.1	Консолидация баланса	237
2.7.2	Консолидация отчета о прибылях и убытках	239
2.7.3	Пример выполнения консолидации финансовой отчетности в группе аффилированных компаний	241
2.8	Деловая ситуация «Анализ предприятия с точки зрения зарубежного инвестора»	247
2.9	Контрольные вопросы, упражнения и задачи к разделу «Финансовая диагностика предприятия»	254

Раздел 3. Управление издержками и целевое планирование прибыли

3.1	Предприятие как объект управления прибылью	276
3.2	Учет и анализ издержек	285
3.2.1	Систематика управленческого учета издержек	285
3.2.2	Классификация издержек и основные методы их анализа	291
3.2.3	Локализация косвенных издержек по видам продукции	302
3.3	Системы и методы расчета себестоимости	317
3.3.1	Систематика понятий и подходов	317
3.3.2	Заказная и процессная системы расчета себестоимости	319
3.3.3	Метод полной себестоимости и директ-костинг	332
3.3.4	Стандартные издержки и система «стандарт-костинг»	338
3.3.5	Гибкое планирование и контроль затрат	347
3.4	Анализ безубыточности и целевое планирование прибыли (CVP-анализ)	359
3.4.1	Основные положения анализа безубыточности	359
3.4.2	Анализ безубыточности для одного продукта	362
3.4.3	Анализ безубыточности для многономенклатурного производства	366
3.4.4	Риск операционной деятельности и операционный рычаг	371
3.4.5	Ценообразование на основе себестоимости	376
3.5	Релевантные доходы и затраты	383
3.5.1	Основные определения и принципы	383
3.5.2	Как оценить величину релевантных затрат	386
3.5.3	Релевантные доходы и затраты при отсутствии ограничений	391
3.5.4	Релевантные доходы и затраты при наличии ограничений	395
3.6	Организационные и информационные аспекты управления прибылью	403
3.6.1	Управление прибылью по центрам ответственности и трансфертное ценообразование	403
3.6.2	Организация управленческого учета на предприятии	414
3.6.3	Использование информационных технологий в управлении предприятием	421
3.7	Методы управления прибылью	431
3.7.1	Управление затратами в рамках CVP-подхода	431
3.7.2	Стратегическое управление затратами	435
3.7.3	Мониторинг издержек как средство достижения стратегических целей	443
3.7.4	Современные методы создания конкурентных преимуществ	445
3.7.5	Управленческий учет в рамках теории ограничений	455
3.8	Практические упражнения и задания по анализу затрат и управлению прибылью	459

Раздел 4. Финансовое планирование и разработка бюджета

4.1	Основные принципы финансового планирования	478
4.1.1	Сущность и задачи бюджетирования	478
4.1.2	Основные положения бюджетирования	480
4.1.3	Содержание системы текущего бюджетирования	485
4.1.4	Основные этапы разработки системы текущего бюджетирования	489
4.1.5	Анализ рисков текущей деятельности предприятия в системе бюджетирования	499
4.1.6	Бюджетирование в General Electric	501
4.2	Технология укрупненного бюджетирования	504
4.3	Технология разработки годового бюджета	514
4.3.1	Особенности составления годового бюджета	514
4.3.2	Последовательность составления годового бюджета	

	и характеристика основных бюджетов	518
4.4	Технология месячного бюджетирования	546
4.4.1	Основные задачи месячного бюджетирования	546
4.4.2	Последовательность составления месячного бюджета и характеристика основных бюджетов	548
4.4.3	Деловая ситуация: Создание системы бюджетирования компании West-Color	565
4.5	Контроль выполнения бюджета и система стимулирования	571
4.6	Тотальное управление деньгами	586
4.7	Контрольные вопросы и практические задания	595

Раздел 5. Инвестиционное проектирование и бюджет капитала

5.1	Основные положения инвестиционного проектирования	611
5.2	Инвестиционные потребности проекта и источники их финансирования	625
5.2.1	Общая схема инвестиционного анализа	625
5.2.2	Структура и характеристика необходимых инвестиций	625
5.2.3	Источники финансирования инвестиций	627
5.2.4	Источники инвестиционных ресурсов, доступные отечественным предприятиям	630
5.3	Основы инвестиционной математики	636
5.3.1	Стоимость денег во времени: наращение и дисконтирование денег	636
5.3.2	Элементы теории процентов	637
5.3.3	Влияние инфляции на процентную ставку	642
5.3.4	Наращение и дисконтирование потоков денежных сумм	644
5.3.5	Сравнение альтернативных возможностей вложения денежных средств с помощью техники дисконтирования и наращения	646
5.3.6	Работа с финансовыми функциями Microsoft Excel	648
5.4	Оценка стоимости капитала	653
5.4.1	Понятие и экономическая сущность стоимости капитала	653
5.4.2	Модели определения стоимости собственного капитала	655
5.4.3	Модель определения стоимости привилегированных акций	659
5.4.4	Взвешенная средняя стоимость капитала	662
5.5	Оценка ценных бумаг предприятия и составление графиков возврата долгосрочных кредитов	664
5.5.1	Оценка стоимости облигации	664
5.5.3	Оценка обыкновенных акций	671
5.5.4	Оценка стоимости бизнеса	673
5.5.5	Составление графиков возврата долгосрочных кредитов	676
5.6	Основные критерии эффективности инвестиционного проекта и методы их оценки	679
5.6.1	Общая характеристика методов оценки эффективности	679
5.6.2	Метод дисконтированного периода окупаемости	680
5.6.3	Метод чистого современного значения (NPV – метод)	681
5.6.4	Влияние инфляции на оценку эффективности инвестиций	684
5.6.5	Внутренняя норма прибыльности (IRR)	686
5.6.6	Сравнение методов оценки эффективности инвестиций	690
5.6.7	Принятие решения по критерию наименьшей стоимости	691
5.6.8	Расчетные схемы оценки показателей эффективности инвестиционных проектов	692
5.7	Бизнес-план инвестиционного проекта	702
5.8	Оптимизация портфеля ценных бумаг предприятия	713
5.8.1	Понятие оптимизации портфеля ценных бумаг предприятия	713
5.8.2	Оптимизация портфеля с помощью модели Марковица	715

5.8.3	Оптимизация портфеля с помощью модели Шарпа	718
5.8.4	Оптимизация портфеля с помощью модели «Квази-Шарп»	721
5.9	Контрольные вопросы и практические задания	727
5.9.1	Контрольные вопросы	727
5.9.2	Задания с решениями	732
5.9.3	Типовые задачи инвестиционной математики	741
5.10	Деловые ситуации по инвестиционному проектированию	746
5.11	Финансовые таблицы	749
Раздел 6. Основы риск-менеджмента		
6.1	Общие положения риск менеджмента	756
6.2	Стратегические риски компании	769
6.3	Классификация рисков и их характеристика	779
6.4	Методические основы риск менеджмента: элементы теории вероятностей и математической статистики	793
6.4.1	Случайные события. Определения вероятностей	794
6.4.2	Случайные величины. Распределения вероятностей	800
6.4.3	Числовые характеристики случайных величин	805
6.4.4	Статистические оценки вероятностных распределений и числовых характеристик	808
6.5	Технологии анализа рисков	812
6.5.1	Метод дерева решений	812
6.5.2	Анализ чувствительности	815
6.5.3	Анализ сценариев	816
6.5.4	Метод Монте-Карло	818
6.6	Ключевые показатели риск-менеджмента	821
6.6.1	Среднее квадратическое отклонение, коэффициент вариации	821
6.6.2	Вероятность нежелательного события	822
6.6.3	Концепция и показатель VaR	823
6.6.4	Экономическая добавленная стоимость (EVA)	827
6.6.5	Карта рисков или риск-профиль	830
6.7	Анализ рисков в рамках финансового менеджмента	834
6.7.1	Риск операционной деятельности	834
6.7.2	Риск финансовой деятельности	836
6.7.3	Риск инвестиционной деятельности	841
6.8	Реальные опционы как стратегическая альтернатива инвестиционным проектам	844
6.8.1	Основные положения теории реальных опционов	844
6.8.2	Биномиальная модель оценки стоимости реальных опционов	847
6.8.3	Биномиально-гауссова модель оценки стоимости реальных опционов	856
6.8.4	Модель Блэка-Шоулза	861
6.9	Методы управления рисками	865
6.9.1	Общие принципы и технологии управления рисками	865
6.9.2	Диверсификация	870
6.9.3	Страхование и резервирование	872
6.10	Хеджирование	882
6.10.1	Общие положения, инструменты и институты хеджирования	882
6.10.2	Хеджирование с помощью форвардных контрактов	886
6.10.3	Хеджирование с помощью фьючерсов	888
6.10.4	Хеджирование с помощью опционов	896
6.10.5	Хеджирование с помощью свопов	903
6.10.6	Ad hoc хеджирование	910
6.11	Система интегрированного риск-менеджмента предприятия	914
6.12	Практические задания	924
	Глоссарий	946
	Список используемой литературы	964