Володимир Савчук

Менеджмент в умовах невизначеності

Business Intelligence для ТОПів

Лабораторія
Київ
2024

УДК 005.511
С13

Савчук Володимир

С13 Менеджмент в умовах невизначеності. Business Intelligence для ТОПів / В. Савчук; доповн. і переробл. вид. — К. : Лабораторія, 2024. — 544 с.

ISBN 978-617-8299-84-2 (паперове видання)
ISBN 978-617-8299-85-9 (електронне видання)
ISBN 978-617-8299-86-6 (аудіокнига)

Нове видання від автора книг про стратегічний, фінансовий і ризик-менеджмент підприємств. Воно починає серію із чотирьох книг і розкриває поняття *Business Intelligence* як фундамент управління підприємством в умовах невизначеності, характерних для сучасного бізнес-середовища. Чотири розділи присвячені загальному підходу до ухвалення управлінських рішень, стратегічному менеджменту, традиційним фінансовим технологіям у форматі «для нефінансистів» і ризик-менеджменту.

Для власників і топменеджерів українських підприємств, які розуміють важливість використання кількісних методів в ухваленні бізнес-рішень, слухачів програм MBA українських бізнес-шкіл, викладачів і студентів магістерських програм економічних спеціальностей вишів.

УДК 005.511

Літературна редакторка *Анна Весній*. Коректорка *Софія Нечитайло*. Верстальниця *Олена Білохвост*. Технічний редактор *Микола Климчук*. Дизайн обкладинки *АбоАбо*. Маркетинг *Ірина Юрченко, Анастасія Кулик*. Завредакції *Віталій Тютюнник*. Випускова редакторка *Анна Весній*. Координаторка редакції *Марина Кичак*. Відповідальний за випуск *Антон Мартинов*.

Підписано до друку 12.02.2024. Формат 60×90/16. Друк офсетний. Тираж 1500 прим.
Замовлення № 13/01. Надруковано в незламній Україні видавництвом «Лабораторія»
на ПП «Юнісофт», вул. Морозова, 13-б, Харків, Україна, 61036.
Свідоцтво ДК № 5747 від 06.11.2017. Термін придатності необмежений.

ТОВ «Лабораторія», просп. Степана Бандери, 6, Київ, Україна, 04073,
тел. (097) 975-52-23, info@laboratoria.pro. Свідоцтво ДК № 7100 від 14.07.2020.
Висновок Держ. сан.-епідем. експертизи № 12.2-18-1/28536 від 17.12.2020.

Науково-популярне видання

ISBN 978-617-8299-84-2 (паперове видання)
ISBN 978-617-8299-85-9 (електронне видання)
ISBN 978-617-8299-86-6 (аудіокнига)

Усі права застережено. All rights reserved
© Савчук Володимир, 2024
© АбоАбо, дизайн обкладинки, 2024
© ТОВ «Лабораторія», виключна ліцензія на видання, оригінал-макет, 2024

Зміст

Від автора 9

Подяки 11

Вступ 12

Розділ 1. **Невизначеність: як її усвідомити і змусити працювати на бізнес**

1.1. Ухвалення рішень як єдина система 21

1.2. Невизначеність як природний стан оточення: тлумачення феномена невизначеності від Сократа до наших днів 26

1.3. Яку парадигму (шлях мислення) використовувати для розуміння невизначеності 37

1.4. Моделювання наслідків перед ухваленням рішень 47

1.5. Теорії рішень: їх багато, але треба обрати найбільш підходящу для поточного завдання 58

1.6. Кінцеві зауваги стосовно прийняття рішень в умовах невизначеності 69

Розділ 2. **Стратегічне підґрунтя для керівника: без чого неможливо обійтися, керуючи бізнесом**

2.1. Стратегічний процес, цілі та KPI — першопричина в Business Intelligence 73

2.2. Інструментарій стратегічного менеджменту 90

2.2.1. Класика стратегічного менеджменту 90

2.2.2. Оцифроване уявлення стратегії 96

2.2.3. Базові інструменти стратегічного менеджменту 102

2.2.4. Шляхи досягнення стратегічних цілей 112

2.3. Стратегічна діагностика: «важливо зрозуміти, на якому світі перебуває ваш бізнес» ... 137

2.4. Управління за вартісним критерієм, або Як стати багатшим ... 145

2.5. Стратегічне бізнес-моделювання ... 158

2.6. Збалансоване управління за цілями — спроба нічого не проґавити ... 170

2.6.1. Загальні поняття і визначення BSC ... 171

2.6.2. Рекомендації з розробки та впровадження ... 189

2.6.3. Проблеми і помилки впровадження BSC ... 197

2.7. Стратегічний план і як його скласти ... 201

2.8. Управління в умовах кризи: що робити, якщо потрапили в кризу ... 216

Розділ 3. **Фінансові критерії для ухвалення бізнес-рішень: як керувати бізнесом, примножуючи багатство власника**

3.1. Як навчити підприємство робити гроші ... 241

3.1.1. Підприємство як об'єкт керування прибутком і грошима ... 241

3.1.2. Система управління фінансами бізнесу ... 251

3.2. Фінансова звітність компанії як універсальна мова спілкування всіх менеджерів ... 255

3.2.1. У всьому світі працюють єдині принципи обліку ... 255

3.2.2. Бачити поточний стан бізнесу за допомогою балансу ... 258

3.2.3. Звіт про прибутки та збитки (P&L) — чи добре працює економіка бізнесу ... 270

3.2.4. «Де гроші?» Звіт про рух грошей (CF) ... 276

3.3. Стратегічний управлінський облік: що має контролювати керівник ... 287

3.3.1. Оцінювання результативності бізнесу ... 288

3.3.2. Аналіз прибутковості продуктового портфеля ... 294

3.3.3. Оцінка ризиків поточної діяльності ... 306

3.3.4. Управління витратами за центрами відповідальності ... 315

3.4. Поточний бюджет як контракт між власником і командою менеджерів ... 326

3.4.1. Як треба планувати в сучасному турбулентному бізнес-середовищі ... 326

3.4.2. Як бюджетування допомагає стратегії ... 327

3.4.3. Бюджетування для власника: погляд на бюджет зверху ... 333

3.4.4. Бюджетування для менеджерів: звідки приходять і куди йдуть гроші ... 338

3.4.5. Контролювати і стимулювати менеджмент ... 347

3.4.6. Тотальне керування грошима ... 351

3.4.7. Як побудувати ефективну систему бюджетування ... 357

3.5. Бюджет капіталу, або Як зрозуміти, куди рухатися бізнесу у довготривалій перспективі ... 363

3.5.1. Інвестиційний проєкт: що це і хто його розробляє ... 364

3.5.2. Бюджет капіталу, або Як порахувати гроші інвестиційного проєкту ... 371

3.5.3. Як скласти план інвестиційного проєкту ... 392

3.6. Діагностика та моніторинг: безперервний контроль фінансового здоров'я бізнесу ... 398

3.6.1. Що взяти за основу аналізу та контролю ... 398

3.6.2. Що контролюватимемо в процесі діагностики ... 406

3.6.3. Що треба контролювати для щомісячного моніторингу ... 423

3.6.4. Як побудувати систему діагностики і моніторингу ... 429

Розділ 4. **Керувати бізнесом — керувати ризиками**

4.1. Ризики з усіх боків ... 435

4.2. Стратегічні ризики: чого слід уникнути, а чим варто скористатися ... 452

4.2.1. Як зрозуміти головні ризики бізнесу ... 452

4.2.2. Як упорядкувати головні ризики бізнесу ... 456

4.3. Різноманіття ризиків і як їх упорядкувати для свого бізнесу ... 466

4.3.1. Ризики, ризики, ризики... Їх так багато ... 466

4.3.2. Як зібрати всі ризики за допомогою карти ризиків ... 485

4.4. Трохи аналітики, або Аналіз і оцінювання ризиків ... 490

4.4.1. Дерево рішень: як на нього піднятися? ... 491

4.4.2. Аналіз чутливості, або Що має відчути менеджер ... 495

4.4.3. Якщо не знаєш, як буде, вивчи сценарії ... 496

4.4.4. Моделювання за типом Монте-Карло ... 498

4.5. Ризикові KPIs ... 500

4.6. Як навчитися управляти ризиками ... 507

4.6.1. Сформулюймо загальні принципи ... 507

4.6.2. Диверсифікація: «не класти всі яйця в один кошик» ... 514

4.6.3. Може, варто застрахуватися... ... 515

4.6.4. Хеджувати, хеджувати, хеджувати... ... 521

4.7. Зберімо все в систему ... 532

Список джерел ... 540

Вступ

Часто підприємці й менеджери ставлять перед собою дуже просте за формою, але неоднозначне за відповідями запитання: «Що треба для того, щоб бути успішним у бізнесі?». Існує чимало поглядів на це. Однак найпростіша модель така: успішність бізнесу визначають два не дуже економічні чинники. Англійською їх називають досить образно — ***Luck*** і ***Hard Work***. Це ***удача*** й ***наполеглива праця*** *з* повною самовіддачею. Варто наголосити, що розглядати ці чинники треба як одне ціле. Підприємець може спіймати удачу на старті свого бізнесу і так само «щасливо» втратити її, якщо не працюватиме. Є й інша опція: підприємець завзято й самовіддано працює, і успіх його таки знаходить (хоча це необов'язково). Дуже важливим є і третій чинник успіху. Це безперечна віра в те, що визначені цілі будуть досягнуті.

Прикметно, що перелічені вище чинники створюють лише початкові умови успішності бізнесу: пташеня навчилося літати, але ще не стало птахом. Треба ще багато чого пізнати, щоб вижити в цьому бурхливому світі. Тут на допомогу приходять різноманітні дисципліни менеджменту. Усіх їх можна об'єднати у дві великі групи: фундаментальні та інноваційні. Перші створюють основу управління бізнесом, другі дозволяють бізнесу розвиватися, застосовуючи різноманітні нові теорії і підходи. Важливість дисциплін другої групи неоцінена: у них визначаються перспективи бізнесу, на жаль, зазвичай доволі тендітні й неоднозначні. Таких дисциплін стає дедалі більше. Вони як приходять, так і йдуть, зігравши відповідну роль. Дисципліни першої групи не мають такої високої інноваційності, але без них ефективного бізнесу не побудуєш. Переважно багатьом керівникам вони здаються нудними, хоча є саме тим, що називають «конче треба». Не можна звести будинок без фундаменту, адже він рано чи пізно зруйнується, і вся інноваційна краса його споруд зникне.

У книжці описано три фундаментальні аспекти діяльності будь-якого бізнесу. Автор їм дає загальне визначення Business Intelligence — стратегія, практичні фінанси (фінансовий та управлінський облік

отриманою спеціальністю. ***Прочитавши цю книжку, власник зможе відповідати (хай як дивно це звучить) своєму добре навченому менеджеру, а також і перевірити, чи добре він навчений.***

Подані підходи й технології часто називають жорсткими методами управління (буквально: ***Hard Tools***). Як адекватно трактувати цю «жорсткість»? Автор вважає доречним провести аналогію зі стрижнем бізнесу, що визначає його стійкість до різноманітних чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. З таким стрижнем бізнес має всі шанси встояти в сучасному турбулентному економічному середовищі, що постійно лякає нас черговою кризою. На цей стрижень можна успішно нанизувати будь-які інноваційні підходи та технології, якими переповнений сучасний період розвитку бізнес-середовища. Ці технології, як і мода, приходять і йдуть, часто залишаючи незначний слід у житті компанії. Саме **Hard Tools** дозволять оцінити і забезпечити кінцеву (читай: грошову) вигоду від інноваційних технологій.

Девіз книжки — «Коротко про головне». Розуміючи, що у терміні *Business Intelligence* зосереджено багато всього, що навряд чи поміститься в десяток томів, автор обмежився лише тим, без чого ну ніяк не обійтися. Можна вивчити й освоїти набагато більше, але менше не можна — бізнес не пробачить.

Від автора

Це видання започатковує серію з чотирьох книг, які об'єднані спільною метою — викласти підходи, методи і технології оцифрованого управління підприємством. Два ключові чинники визначають зміст цієї серії книг. Це невизначеність як поточний стан довкілля й ухвалення рішень на основі кількісних даних в умовах невизначеності.

Запропонована читачеві серія книг відображає бажання автора системно оформити комплекс ухвалення управлінських рішень на основі кількісних категорій. Автор активно використовує термін Business Intelligence (BI), який і визначив назву першої книжки у серії. BI — це своєрідний фен-шуй для бізнесу. У повсякденному житті можна спокійно існувати, не дотримуючись здорового способу життя, при цьому постійно відчуваючи і фізичне, і ментальне нездужання. У бізнесі також можна прожити деякий час без BI. Однак не розумітимеш, чому так часто бракує коштів і скільки ти ще зможеш протягнути в такому стані.

У запропонованій серії книжок автор охопив три компоненти менеджменту, для яких, на його думку, використовувати принципи й інструменти BI конче важливо. Зокрема, ідеться про стратегічний менеджмент, тобто про стратегічне управління бізнесом на основі оцифрованих стратегічних цілей, що мають загальноприйняте позначення KPI. До слова, цей термін уже такий популярний, що переклад не потрібен. Цю частину логічно назвати Strategic Intelligence.

Другий компонент BI містить фінансовий менеджмент, що принципово використовує кількісні дані. Цю частину BI доречно назвати Financial Intelligence. Це найбільша частина BI. Вона охоплює систему фінансового й управлінського обліку та звітності, фінансової діагностики і подальшого фінансового управління у довго- й короткостроковій перспективах.

Третій компонент BI повертає нас до вихідної передумови проблематики, яку порушує автор, зокрема ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності. Невизначеність як стан бізнес-середовища

створює потребу аналізувати й оцінювати ризики бізнесу, причому це оцінювання має мати кількісний характер. Тут доречно використати термін Risk Intelligence.

Перша книга серії присвячена взаємозв'язку всіх трьох компонентів BI, тоді як наступні три книги детально описують кожну складову окремо. Перша книжка розрахована здебільшого на власників і генеральних директорів. Вони зможуть швидко охопити весь комплекс завдань і поставити їх відповідним членам своєї команди менеджерів. Наступні три книги вже для глибшого професійного занурення; вони розраховані на предметних фахівців компаній у галузях стратегічного, фінансового та ризик-менеджменту.

У першій книжці автор намагався уникати складних аналітичних конструкцій. Можливо, вона стане в пригоді власникам малого і середнього бізнесу. Видання допоможе їм правильно управляти своєю справою. Управляти тією самою рукою, яка ще зовсім невпевнено тримає штурвал бізнесу. Згодом, коли бізнес зміцніє і масштабується, можна буде ознайомлюватися з наступними книжками.

Подяки

Перший розділ книжки був написаний за фінансової підтримки Британської академії, яка надала авторові грант на продовження робіт з відповідної тематики. Автор висловлює вдячність професорові Дену Ендерберґу (Dan Anderberg), голові департаменту економіки Royal Holloway University of London, де автор продовжив роботу над книгою у 2022–2023 роках. Також автор вдячний Володимирові Козленку, засновнику аудиторської компанії Crowe Ukraine та власникові мережі дитячих садочків і шкіл КМДШ ВСЕСВІТ за фінансову підтримку у виданні цієї книги. Щира подяка Назару Старовойту, Тетяні Мороз і Соломії Коханчик за допомогу у формуванні та редагуванні матеріалів до цієї книжки.

і звітність, фінансова діагностика та фінансовий менеджмент), а також ризик-менеджмент. Саме вони становлять той фундамент бізнесу, на якому міцно стоятимуть усі його інновації. Саме ці питання є основною турботою будь-якого власника і керівника. Якщо провести аналогію з кораблем, то перший аспект показує, куди пливти, другий — скільки при цьому можна заробити, а третій допомагає кораблю не розбитися об скелі. Просто пливти, звичайно, можна, але тоді це не про бізнес.

Цільова аудиторія книжки — насамперед власники і керівники, які не мають часу отримувати ступінь MBA, читати товсті книги зі стратегії, менеджменту та фінансів, але які прагнуть максимально підвищити результативність свого бізнесу, використовуючи сучасні методи управління. Ці методи подані в книжці не в традиційному академічному стилі, а у вигляді практичної системи, об'єктом застосування якої є бізнес. Прочитавши книжку, керівник зможе зрозуміти, чого вимагати від себе і від своєї команди у стратегічному управлінні, а також як побудувати управління фінансами компанії, щоб фінансова функція служила насамперед йому, керівникові, створюючи розуміння того, що відбувається у бізнесі і як досягаються визначені цілі.

На деякий час керівник має влізти в шкуру фінансового директора, до того ж не свого фінансового директора, а в його ідеальну модель, яка знає і вміє все, чого вимагають сучасні умови ведення бізнесу. Це дасть змогу керівникові усвідомити важливість дій свого фінансового директора і порозумітися з ним, перебудувавши роботу фінансової служби під реальні вимоги ефективного ведення бізнесу. Останнім у списку, але не за значущістю, є ризик-менеджмент, актуальність якого останнім часом стрімко зростає.

Книжка також може бути корисною фінансовим директорам і фінансовим менеджерам. Вона допоможе знайти спосіб, як ефективно спілкуватися із власником та керівником, які зовсім не зобов'язані мати таку ж високу фінансову кваліфікацію, як їхні фінансові працівники. У цьому виданні, яке розпочинає серію книг автора, системно та без зайвих деталей викладено основні принципи і технології Business Intelligence.

Термін Business Intelligence уперше у 1989 році використав Говард Дреснер у значенні системи концепцій і методів для підтримки ухвалення управлінських рішень із використанням бізнес-даних. У сучасному розумінні автора Business Intelligence — це комплекс взаємопов'язаних ефективних методів управління бізнесом, побудованих на сучасних інформаційних технологіях, який дає змогу забезпечити

максимальну результативність бізнесу з погляду досягнення цілей власника.

Щоб надати цьому поняттю більше конструктиву, сформулюймо три його тези.

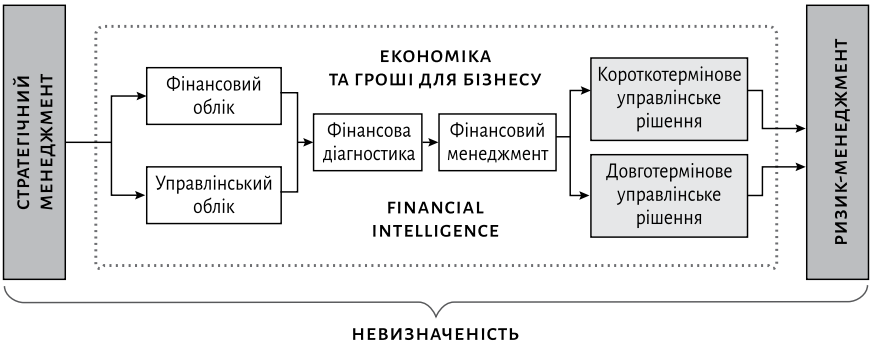
Теза 1. Управління бізнесом має будуватися на основі прозорої моделі та узгодженої команди менеджерів, що дозволяє пов'язати вхідні ресурси бізнесу з його кінцевим результатом за відповідний період.

Теза 2. Управління бізнесом здійснюють на основі поставлених цілей, які мають бути оцифровані.

Теза 3. Для практичної реалізації BI треба використати адекватну інформаційну комп'ютерну систему. Останнє положення підкреслює складність завдань, які вирішує BI.

Варто зазначити, що у фахівців з інформаційних технологій термін BI має набагато вужче значення, означаючи аналітичні програмні продукти. Як говорять IT-фахівці, придбавши аналітичну систему, ви стаєте власником системи BI. Однак це зовсім не так. Справжній BI — це той, про який ітиметься в цій книжці. Він починається в головах менеджерів і закінчується придбанням аналітичної комп'ютерної програми. До слова, це не обов'язково, тому що ефективну систему BI можна побудувати на базі MS Excel.

Дорожня карта BI-системи зображена на рисунку, який, до речі, схематично зображує структуру книжки.



У нижній частині схеми символічно зображено, що весь BI відбувається в умовах невизначеності. Підприємець не може цілковито розуміти все, що насправді є в бізнесі та навколо нього. Врешті впевненість у правильності ухвалених рішень не однозначна. Цей факт підтвердить кожен розсудливий підприємець. Однак не кожен зможе вибудувати чітку систему розуміння того, що таке невизначеність

і як ухвалювати рішення в умовах невизначеності. У першому розділі книги автор спробує заповнити цю прогалину. Тут зібрано уявлення багатьох дослідників феномену невизначеності і в теоретичному, і в практичному сенсі. Насамперед варто розібратися, що є джерелом невизначеності і які бувають її види. Потім треба обрати парадигму невизначеності, тобто спосіб мислення. Автор розглядає дві парадигми: перша ґрунтується на ймовірностях, які оцінюють ступінь появи події у майбутньому, друга — на невиразних множинах і на нечіткій логіці. Обравши парадигму, на третьому кроці треба побудувати модель певного формалізованого уявлення того, що відбуватиметься насправді. Усвідомлюючи, що абсолютно точних моделей не існує, цей етап не можна пропустити, адже без нього шанси ухвалити неправильне рішення зростають. Нарешті на четвертому етапі треба ухвалити управлінське рішення. І тут знадобляться різні теорії ухвалення рішень, описані в першому розділі. Автор прагнув вивчити феномен невизначеності в усій її складності та повноті, починаючи від древніх філософів і закінчуючи сучасними уявленнями. Ця частина книжки для багатьох читачів може видатися надто складною, оскільки містить чимало нової для них інформації. Однак такий підхід є усвідомленим, оскільки, спілкуючись із багатьма підприємцями, зокрема й зі студентами MBA програм бізнес-шкіл, автор бачив бажання якомога детальніше розібратися в природі феноменів.

Як зображено на схемі, дорожня карта BI починається зі ***стратегічного менеджменту***, описаного в другому розділі книги. Тут читач знайде перелік найважливіших стратегічних технологій управління бізнесом. Опис цих технологій подано максимально лаконічно. Основний підхід до викладу цієї частини книги у тому, що стратегія як феномен персоналізована, тобто залежить від особистості власника чи керівника. Водночас орієнтуватися на власні, хай часто дуже мудрі, погляди на бізнес загалом і на свою компанію зокрема — недалекоглядно. У книжці подано набір апробованих стратегічних інструментів, із яких власник чи керівник може обрати те, що найкраще відповідає їхнім переконанням.

Третій розділ присвячений ***фінансовій частині BI***. Ми часто називатимемо цей розділ Financial Intelligence, акцентуючи на тому, що в основі ухвалення управлінських рішень лежить аналіз фінансової інформації діяльності компанії. Фінансовий та управлінський облік — це два блоки, що становлять інформаційну основу системи управління компанією. Вони забезпечують даними всі наступні функціональні блоки. Які їхні основні відмінності?

Фінансовий облік дає агрегований опис стану та результативності підприємства. Цей опис однаково корисний для оцінки стану та результативності компанії і власними менеджерами, і зовнішніми стейкхолдерами. Для перших — це основа розуміння того, наскільки діяльність компанії задовольняє їхні амбіції. Другі можуть скласти об'єктивне враження про те, яким надійним бізнес-партнером виявиться для них компанія. Фінансовий облік має відповідати міжнародним стандартам, інакше не всі зможуть його зрозуміти.

На основі даних, які надає система *фінансового обліку*, проводять *фінансову діагностику* підприємства, яка є наступним блоком системи. Завдання фінансової діагностики — вчасно інформувати керівництво підприємств про ті негативні зміни, які відбулися на підприємстві за останній період. Тут ми маємо справу з часто вживаними поняттями, наприклад: ліквідністю, оборотністю, рентабельністю, фінансовою стійкістю тощо. Варто наголосити, що фінансові показники не дають вичерпної інформації про всі переваги і недоліки бізнесу, а є складником більш загального комплексу. Управляти бізнесом, використовуючи лише фінансові показники, — це те саме, що керувати автомобілем, дивлячись у дзеркало заднього огляду. Цей загальний комплекс має вигляд збалансованої системи показників, або BSC.

Управлінський облік — це облік внутрішньої кухні підприємства. Його призначення — створити оперативну систему ухвалення керівництвом рішення. Зазвичай він конфіденційний. Неформально управлінський облік існує в кожній організації, і цінність його застосування істотно залежить від того, наскільки дані управлінського обліку об'єктивні, корисні для ухвалення управлінських рішень і вчасно надходять. Ідеальна схема ведення управлінського обліку на підприємстві — створення внутрішніх стандартів і комп'ютеризація обліку за допомогою будь-якої інформаційної системи. Система управлінського обліку будується не окремо, а здебільшого для вирішення завдань оперативного аналізу й управління витратами, прибутком і грошовими потоками. Саме в цьому автор бачить основне призначення управлінського обліку як системи підтримки ухвалення управлінських рішень.

Вершиною майстерності діяльності фінансового менеджера є застосування сучасних методів фінансового планування та контролю, або **«Бюджетування»**. Бюджетування поділяється на короткотермінове, чи ***поточне*** (охоплює період не більше року), і ***капітальне***, що переважно називають інвестиційним. У рамках ***поточного бюджетування*** розглядається завдання оцінки та планування всіх вхідних і вихідних

грошових потоків як результат діяльності компанії у короткотерміновому періоді часу — місяць, квартал, рік. Поточний бюджет — це свого роду контракт команди менеджерів із власником, у якому зафіксовано мотивацію команди під час виконання планових значень KPI. Бюджет скеровує роботу всіх членів команди в одному напрямку та балансує їхню активність: продавець знає, скільки йому треба продати, виробник — скільки зробити, постачальник — скільки закупити сировини та матеріалів і в який період тощо. Також бюджетування має суто прагматичну мету: заздалегідь оцінити брак грошових ресурсів і передбачити шляхи додаткового фінансування.

Капітальне бюджетування має справу з плануванням інвестицій підприємства в основні й оборотні кошти, щоб оцінити віддачу від цих інвестицій у довготерміновій перспективі, тобто впродовж кількох років. Кожен об'єкт капітального бюджетування оформляють як окремий інвестиційний проєкт, для якого складається прогноз грошових потоків. Висновок про доцільність інвестицій роблять на основі зіставлення обсягу інвестицій і прогнозованих грошових потоків із врахуванням вартості капіталу, який планують залучити для фінансування інвестицій.

Усі перелічені вище фінансові технології становлять зміст третього розділу.

Мета завершального, четвертого, розділу полягає в тому, щоб сформувати якнайповніше уявлення про основи ризик-менеджменту, виклавши основні технології цієї дисципліни, можливо, не так детально (безсумнівно, це ускладнило б виклад), як якнайширше, висвітливши сповна всі аспекти. Саме цей розділ Business Intelligence допоможе зрозуміти, як невизначеність впливає на поточний стан і результативність діяльності компанії.

Треба знати, що ризик-менеджмент — це специфічна дисципліна, насичена математичними поняттями та методиками. До того ж, математика тут не проста, а ймовірнісна, що є додатковою складністю для українських менеджерів. Автор звільняє читача від цих труднощів, акцентуючи на понятійному інструментарії ризик-менеджменту.

А втім, читання цієї книжки — це не легка прогулянка. Треба знайти час і сили, щоб розібратися в технологіях, які тут описані, до того ж зробити це системно, не пропускаючи, якщо можливо, жодної частини.

Сучасний власник прагне підібрати менеджерів із якісною освітою, здобутою у престижній бізнес-школі, і цінує саме таких працівників. Також бажано, щоб кандидат на високу посаду мав досвід роботи за