

## Вступ

**Ч**асто 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 неоціненна: 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

і звітність, фінансова діагностика та фінансовий менеджмент), а також ризик-менеджмент. Саме вони становлять той фундамент бізнесу, на якому міцно стоять 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 прозорості 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 ВІ треба використати адекватну інформаційну комп'ютерну систему. Останнє положення підкреслює складність завдань, які вирішує ВІ.

Варто зазначити, що у фахівців з інформаційних технологій термін ВІ має набагато вужче значення, означаючи аналітичні програмні продукти. Як говорять IT-фахівці, придбавши аналітичну систему, ви стаєте власником системи ВІ. Однак це зовсім не так. Справжній ВІ — 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 ВІ можна побудувати на базі MS Excel.

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



У нижній частині схеми символічно зображено, що весь ВІ 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 VI 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 VI**. 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?