

Глава 3. Финансовая составляющая Управление рисками

Эффективный финансовый менеджмент должен управлять рисками так же, как и доходами. Цели, относящиеся к росту, прибыльности и объему денежных потоков, подчеркивают важность повышения рентабельности инвестиций. Однако необходимо уравновешивать расчет ожидаемой прибыли с управлением рисками и контролем за ними. Именно поэтому многие компании включают в финансовую составляющую показатели оценки риска стратегии, например диверсификации направлений бизнеса, источников дохода, базы клиентов или расширения географического размещения. В целом управление рисками представляет собой дополнительный показатель, который необходимо учитывать при разработке любой стратегии бизнеса.

Стратегические направления финансовой составляющей

Для каждой из трех стадий стратегии – роста, устойчивого состояния, сбора «урожая» – мы выделяем три финансовых стратегических направления (цели), которые ведут к реализации бизнес стратегии:

- рост дохода и расширение структуры деятельности;
- сокращение издержек и увеличение производительности;
- использование активов и инвестиционная стратегия.

Рост доходов и расширение структуры деятельности достигаются при условиях увеличения числа предложений продуктов и услуг, завоевания новых клиентов и рынков, развития товаров и услуг в сторону создания более высокой добавленной стоимости, соответствующего пересмотра цен. Сокращение издержек и увеличение производительности достигаются снижением прямых и косвенных издержек и совместным использованием ресурсов с другими бизнес единицами. Третье направление характеризуется стремлением сократить оборотный капитал, необходимый для поддержания объема и расширения направлений бизнеса, а также оптимального использования основных средств за счет активизации ранее незадействованных ресурсов для развития новых сфер деятельности и ликвидации тех активов, которые не оправдывают свою рыночную стоимость. Все эти мероприятия способствуют увеличению доходов, получаемых за счет более эффективного использования финансовых и материальных активов.

В таблице 3.1 представлена матрица 3 S 3 трех стадий бизнес стратегии и трех

финансовых направлений во взаимосвязи с факторами достижения намеченных финансовых результатов.

Таблица 3.1. Показатели стратегических финансовых направлений

Стадия	Стратегические направления
Рост дохода и расширение	Операционные издержки и использование производительности
Сбор «урожая»	Показатель роста объема продаж в сегменте рынка
Процент дохода от продаж	Доходы от продаж и инвестиции (процент продаж)
Исследования и развитие (процент продаж)	
Устойчивое состояние	Доля целевых клиентов
Перекрестные продажи	
Процент дохода от нового использования уже существующего продукта	
Прибыльность продукта	Собственные издержки против издержек конкурентов
Сокращение издержек	
Косвенные издержки (Кредитные издержки)	Клиентский оборотный капитал (денежный цикл)
ROCE по основным категориям активов	
Коэффициент использования активов	
Рост	Прибыльность продукта и клиента
Процент неприбыльных сделок	Себестоимость единиц (единица производства, сделки)
Производительность	