

**УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ  
В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
(учебное пособие)**

Симоненко Н.Н., Симоненко В.Н.

*Комсомольский-на-Амуре государственный  
технический университет, Комсомольск-на-Амуре,  
e-mail: simonenko@knastu.ru*

Учебное пособие подготовлено в соответствии с требованиями образовательного стандарта III поколения и направлено на подготовку магистров в системе очной и очно-заочной форм обучения высшей школы.

Учебный курс *Управление бизнес-процессами в предпринимательской деятельности* носит междисциплинарный характер, объединяющий теорию, практику и методические аспекты предпринимательства, бизнеса, менеджмента, инновационной и инвестиционной деятельности в соответствии с протекающими на предприятии организационно-экономическими, технологическими и маркетинговыми инновациями и сопутствующими рисками.

Предмет исследования данной дисциплины – *предпринимательский бизнес*, рассматриваемый в учебном пособии в двух аспектах: как процесс осуществления деловой деятельности и как совокупность деловых отношений. Бизнес одновременно представляет собой эти два аспекта:

– совокупность действий, которые совершает каждый предприниматель для реализации своих деловых интересов;

– совокупность взаимодействий предпринимателями с внутренним и внешним окружением (с работниками, партнерами, поставщиками, потребителями, конкурентами); совокупность деловых отношений, устанавливаемых, поддерживаемых, развиваемых либо прекращаемых предпринимателями, отстаивающими собственные интересы в зависимости от текущих обстоятельств.

Предпринимательство в современной рыночной экономике стало одной из важнейших профессий, необходимой обществу, как и профессии инженеров, строителей, менеджеров, агрономов, преподавателей, юристов, врачей. Однако профессиональные предприниматели имеют важное отличие от наемных работников: вознаграждение за их рискованный труд – это предпринимательский доход, а не заработная плата.

Усвоение принципов профессионального предпринимательства и приобретение умений применять их в повседневной практике, получение навыков предпринимательского поведения во взаимодействии с внутренней и внешней средой фирмы – это составные элементы профессиональных предпринимательских компетенций, которыми должен овладеть каждый работник, решивший посвятить себя многооб-

разному предпринимательскому бизнесу: производственному, коммерческому, финансовому, инвестиционному, страховому, банковскому и др. Предпринимательский бизнес – это система отношений, для которой характерно наличие как ориентирующих стимулирующих и организационно-поведенческих, так и эволюционных и системных признаков.

Питер Друкер разработал несколько стратегий для бизнеса, в частности, стратегии специализации, диверсификации и интеграции. Диверсификация может быть ошибочной. Правильная диверсификация приводит к созданию бизнесов, производительные возможности которых примерно соответствуют возможностям лидеров из группы высококонцентрированных компаний одного рынка или одной технологии, а неправильная, ошибочная диверсификация порождает бизнесы, работающие так же плохо, как и фирма одного рынка или одной технологии, сконцентрированные в неправильном бизнесе. Если ранние размышления П. Друкера для американских бизнесменов можно рассматривать как новаторские с ограничением периода 1950-1960 гг., то для отечественного бизнеса большинство из них остается актуальными и в современном периоде.

Потребности в росте могут достигаться за счет органического роста, обеспечиваемого сбытом, маркетингом и инновациями, а также внешнего роста, обеспечиваемого за счет слияний и приобретений, стратегических альянсов. Иная точка зрения на рост основана на исследованиях М. Портера, и она позволяет при использовании концепции Друкера в качестве первоосновы выходить за ее рамки.

Друкер считает, что назначение стратегии заключается в том, чтобы предоставить организации возможность получить желаемые результаты в непредсказуемых условиях внешней среды, позволив ей сознательно использовать благоприятные возможности. А поскольку стратегия является проверкой теории бизнеса, то успешность стратегии обеспечить достижение желаемых результатов часто означает признание того, что теория бизнеса нуждается в доработке.

*Получение прибыли является первой обязанностью бизнеса, желающего выжить. Руководящий принцип экономики бизнеса требует не максимизации прибыли, а исключения потерь.*

Ясное *определение* миссии и назначения бизнеса позволяет поставить четкие и реалистичные цели бизнеса, это основа для приоритетов, стратегий, планов и рабочих заданий, это отправная точка для разработки управленческих структур и должностных обязанностей менеджеров. Какими будут основные виды деятельности данного бизнеса, определяет стратегия.

Маркетинговый анализ Друкер считал гораздо большим, чем просто исследование рынка или исследование покупателей. Здесь, в первую

очередь, просматривается бизнес в целом. Вторых, взгляд фокусируется не на нашем покупателе, нашем рынке и наших товарах, а на рынке, покупателе, его покупках, его удовлетворенности, его ценности, его структуре покупок и структуре расходования средств, его логике. Специалисты по маркетингу отмечают, что личные продажи применяются чаще в случае сложных, дорогих и принимающих риски товаров, причем на рынках, где число покупателей меньше, а размер покупки больше. Минимальным числом покупателей, принимающих определяющее решение, он считал два – конечный покупатель и канал дистрибуции. Среднее число людей, участвующих в процессе принятия решения о покупке, Котлер Ф. определил в количестве от трех (на услугах и товарах, используемых повседневно) до пяти (дорогие покупки в виде строительных работ или промышленного оборудования).

Ф. Котлер развил идею П. Друкера о пяти смертных грехах в бизнесе (пяти недопустимых ошибках), при этом он отметил и другие ошибки, которые могут сопровождаться при выборе цен: ценообразование слишком ориентировано на издержки; цена не пересматривается часто для того, чтобы учитывать текущие изменения на рынке; цена задается независимо от маркетинга-микс, а не является составным элементом стратегии рыночного позиционирования; цена не изменяется в достаточной мере для разных товарных наименований, рыночных сегментов, каналов дистрибуции и условий совершения покупок.

Р. Бест показал множество стратегий ценообразования, основанных на издержках и на рынке, и выбор этих стратегий связал с фазой жизненного цикла товаров, в результате количество применяемых стратегий значительно возросло.

*Риск* представляет собой характерную, хроническую опасность потенциально возможной, вероятной потери ресурсов или части доходов, обусловленную неопределенностью внешней среды, в сравнении с вариантом, рассчитанным на рациональное использование ресурсов в конкретном бизнесе. Поскольку риск несет не только опасность, но и потенциально высокую прибыль, задача предпринимателя – не уклонение от риска, а нахождение обоснованного, объективного решения по величине допустимого риска и необходимым мерам для его снижения. Риск сопровождает предпринимателя в течение всей его творческой деятельности: меняются только виды рисков, продолжительность их действия, мера ответственности, цена ошибки или размер выигрыша за правильный выбор решения.

Анализ проектных рисков разделяется на два вида: качественный и количественный. *Качественный анализ* – описание всех предполагаемых рисков проекта, стоимостная оценка возможных последствий и мер по их снижению.

*Количественный анализ* – это непосредственные расчеты измерений эффективности проекта из-за рисков. Анализ риска является важнейшим этапом анализа проекта. Часто для инвестора минимизация риска является более важным доводом, чем максимизация прибыли.

Раскрыто содержание наиболее часто применяемых методик при проведении количественного анализа рисков. Методы, применяемые для снижения рисков, разделяют на две группы:

1) общие методы, применимые для снижения многих видов риска (средства разрешения рисков и приемы снижения вероятности рисков);

2) специальные методы, обеспечивающие снижение рисков определенного вида (пошаговое дробление, бифуркация, гашение частных рисков).

Полностью избежать риск в предпринимательской деятельности невозможно, поскольку инновация в бизнесе и риск являются двумя взаимосвязанными категориями, риски можно только снизить. *Диверсификация предпринимательской деятельности* является одним из эффективных способов снижения риска – это распределение усилий разработчиков и капиталовложений в целях осуществления разных инновационных проектов, друг с другом непосредственно не связанных. Тогда если один из проектов окажется убыточным, доходы от других проектов перекроют эти затраты.

Комплексное управление рисками корпорации (КУРК) – это действия организации по оценке и принятию соответствующих мер к ее рискам, возникающим из разных источников, контроль и мониторинг этих рисков для обеспечения достижения корпорацией поставленных стратегических целей, обеспечивая в конечном счете рост ее стоимости для заинтересованных сторон в долгосрочной перспективе. Действующие концепции комплексного подхода к управлению рисками разделяют на две основные группы: руководства по *КУРК*, разработанные различными профессиональными объединениями и ассоциациями; более конкретные *методики* по организации и внедрению комплексного управления рисками на фирме.

Показаны главные преимущества от применения комплексной системы управления рисками в организации. В целом, система *КУРК* позитивно воздействует на бизнес через такие факторы, как: рост или стабилизация стоимости организации за счет более позитивных ожиданий инвесторов к стабильности и определенности финансовых показателей деятельности организации; большая инвестиционная привлекательность компании при использовании заемных средств; выполнение требований фондового рынка при размещении на нем ценных бумаг.

Показано, что в условиях финансовой нестабильности организация в целях воздействия на выявляемые риски (управление рисками)

в своем распоряжении имеет четыре эффективных способа.

В связи с особенностями применяемых в вузе технологий обучения разделы пособия в разрезе тем снабжены контрольными вопросами для самопроверки и тестами, и это позволяет студентам самостоятельно проверить качество усвоения новых понятий и словосочетаний.

Учебное пособие рассчитано на магистрантов направлений 080100.62 «Экономика» и 080300.62 «Финансы и кредит».

### **КРАТКОСРОЧНАЯ И ДОЛГОСРОЧНАЯ ФИНАНСОВАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ (учебник)**

Симоненко Н.Н., Симоненко В.Н.

*Комсомольский-на-Амуре государственный  
технический университет, Комсомольск-на-Амуре,  
e-mail: simonenko@knastu.ru*

Рецензенты: доктор экономических наук, профессор Фисенко А.И., зав. кафедрой «Финансы» Морского государственного университета (Владивосток); доктор экономических наук, профессор Леонтьев Р.Г., профессор кафедры «Финансы и кредит» Дальневосточного государственного университета путей сообщения (г. Хабаровск).

Учебник имеет гриф УМО и рекомендован Учебно-методическим объединением вузов России для аспирантов, студентов-магистров и студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению «Экономика» и экономическим специальностям, издан в издательстве Москва, Магистр – Инфра-М, 2012.

Учебник является результатом анализа, систематизации и обобщения практических материалов по финансовой политике и лекционных курсов, читаемых студентам высших учебных заведений по специальности «Финансы и кредит» и направлению «Экономика».

Курс «Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика фирмы» продолжает финансовый анализ фирмы и опирается на такие дисциплины, как «Экономическая теория», «Экономическая статистика», «Экономика организаций (предприятий)», «Экономика и социология труда», «Финансы», «Финансы предприятий», «Ценообразование» «Теоретические основы финансового менеджмента» и другие общеэкономические и специальные дисциплины. В целом курс является одним из самых современных инструментов менеджмента и вместе с дисциплиной «Финансовый менеджмент» способствует формированию современного высококвалифицированного бакалавра, специалиста – экономиста, магистра, что является главной целью курса.

Цель настоящего учебника – раскрыть инструменты финансовой политики фирмы и научить студентов проводить обоснования методик разработки бизнес-плана фирмы (на примере

коммерческого банка и иного финансово-кредитного учреждения). Структурно учебник представлен введением, тремя разделами и заключением. Каждая тема имеет краткие выводы, вопросы для самоконтроля, даны глоссарий и библиография.

Первый раздел «Краткосрочная финансовая политика» представлен шестью главами:

1. Основы финансовой политики предприятия.
2. Основные понятия финансовой политики.
3. Финансовая политика и финансовый менеджмент в управлении финансами.
4. Политика оптимизации финансовой деятельности предприятия.
5. Ценовая политика государства и предприятия.
6. Методы управления ценами предприятия.

В разделе показано, что финансовая политика учитывает многофакторность, многокомпонентность и многовариантность управления финансами для достижения намеченных целей и выполнения поставленных задач. Так, долгосрочная финансовая политика устанавливает директивы для изменений и роста организации на перспективу, а краткосрочная финансовая политика связана в основном с анализом вопросов по текущим активам и обязательствам. Финансовая стратегия – долговременный курс финансовой политики, рассчитанный на перспективу и предполагающий решение задач развития организации. Финансовая политика организационно соединяет всевозможные элементы от определения первичной цели стратегических направлений до реализации конкретных решений и отвечает практическим потребностям при управлении организацией.

Финансовая наука всегда предполагала изучение основ и проблем управления финансами. Теория финансовой политики организаций – это процесс реализации финансовой политики, поэтому организация финансов представляет собой функцию управления, подвластную финансовой политике. Финансовый менеджмент как наука о финансовом управлении экономикой организации наиболее тесно связан с финансами предприятий и включает в качестве основы краткосрочную и долгосрочную финансовую политику организации.

Финансовая политика является основой процесса управления финансами организации. Ее главные направления определяют учредители, собственники, акционеры организации. Реализация финансовой политики происходит через организационную подсистему, которая является совокупностью отдельных людей и служб, подготавливающих и непосредственно осуществляющих финансовые решения.

Второй раздел «Краткосрочная финансовая политика организации» содержит десять глав:

1. Сущность финансовой политики организации.
- 2.оборотный капитал как главный объект финансового менеджмента в краткосрочном периоде.