

Лебедев Антон Борисович

- СПбГУ, Экономический факультет (2001), Экономика исследований и разработок
- СПбГУ, Экономический факультет (2004), Экономическая теория (к.э.н.)
- СПбГУ, Экономический факультет, доцент Кафедры экономической теории и экономической политики (2005-2011)
- Финансовый директор группы компаний

lebedev_anton@mail.ru

ГУАП, Кафедра международного предпринимательства

1

Международный бизнес

- Продолжительность курса – 1 семестр (осень-зима 2020 г.)
- Необходимо уточнить, сколько занятий ещё осталось
- В декабре – зачёт или экзамен
- Зачёт/экзамен можно будет получить «автоматом» при условии достаточной успеваемости по промежуточным тестам и успешного выступления на семинаре

lebedev_anton@mail.ru

ГУАП, Кафедра международного предпринимательства

2

Промежуточные тесты

- 3 коротких вопроса в начале пары
- Все правильные ответы – 5 баллов
- Два правильных ответа – 4 балла
- Один правильный ответ – 3 балла
- Нет правильных ответов – 2 балла
- Листок не сдан – 0 баллов
- Листок не принят – 0 баллов

lebedev_anton@mail.ru

ГУАП, Кафедра международного предпринимательства

3

Критерии итоговых оценок

Старая шкала	Новая шкала	Буква	% успеваемости
Отлично	Отлично	A	>90%
Хорошо	Очень хорошо	B	>80%
Хорошо	Хорошо	C	>75%
Удовлетворит.	Удовлетворит.	D	>60%
Удовлетворит.	Посредственно	E	>50%

Для зачёта необходимо набрать, как минимум, такую же долю верных ответов, как и для оценки «Посредственно».

ibedev_antoni@mail.ru

ГУАП, Кафедра международного предпринимательства

4

Пример расчёта процента успеваемости

- Результаты прошедших четырёх тестов:
5, 3, 0, 4
- Сумма баллов: **12**
- Максимально возможный балл:
4 теста по 5 баллов = **20**
- Процент успеваемости:
12 баллов ÷ 20 баллов = **60%**
- Итоговая оценка: **«посредств.» (E)**

ibedev_antoni@mail.ru

ГУАП, Кафедра международного предпринимательства

5

Семинары

- В докладной форме один раз в две недели
- Тема доклада: анализ одной транснациональной корпорации (Газпром, Кока-Кола, Лукойл, IKEA и т.д.)
- Остальные присутствующие могут задать по 1 вопросу к докладу
- На промежуточных тестах будут вопросы по прозвучавшим докладам
- Про каждую ТНК только один доклад

ibedev_antoni@mail.ru

ГУАП, Кафедра международного предпринимательства

6

Требования к докладу

- Материал должен содержать:
- SWOT-анализ ТНК
- Уловку-зацепку, иную причину успеха ТНК
- Бизнес-план по выходу на новый рынок, где ТНК ещё не присутствует
- Описание личности руководителя и его или её команды
- Историю бизнеса
- Если нет точных данных, дайте вашу аргументированную оценку

ibabov_antoni@mail.ru

ГУАП, Кафедра международного предпринимательства

7

Требования к докладу

- Доклад должен быть оформлен в виде презентации MS Power Point или файлов JPEG
- Не менее 30 слайдов
- Размер кегли шрифта от 28 до 30
- Раздаточный материал на листках А4 (10-15 листков) с основными моментами
- Без доклада нельзя получить зачёт или экзамен

ibabov_antoni@mail.ru

ГУАП, Кафедра международного предпринимательства

8

Соблюдение конфиденциальности

Персональные данные могут быть предоставлены родственникам или членам семьи с письменного разрешения обучающегося или выпускника.

Передача информации о персональных данных обучающихся или выпускников по телефону, факсу, электронной почте без их письменного согласия запрещается.

ibabov_antoni@mail.ru

ГУАП, Кафедра международного предпринимательства

9

Рекомендуемая литература

- Пивоваров С.Э., Максимцев И.А., Тарасевич Л.С. **Международный менеджмент.** СПб.: Питер, 2013, 720 с.

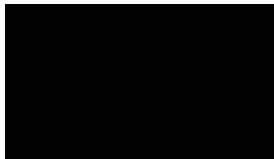
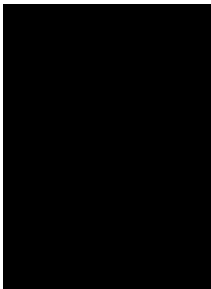


libdoc_antoni@mail.ru

ГУАП, Кафедра международного предпринимательства

13

Рекомендуемая литература



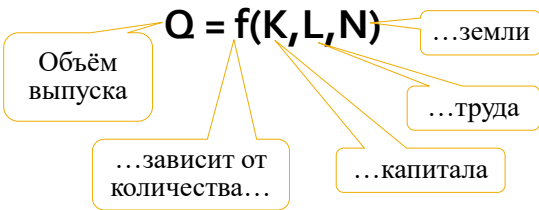
- Серил про стартапы
- Серил про семью

libdoc_antoni@mail.ru

ГУАП, Кафедра международного предпринимательства

14

Что такое бизнес: производственная функция в общем виде



В продолжении примера с укропом см.: Gartenberg C. Larry Ellison's Bid to Remake Farming Has Been a Bust/The Wall Street Journal, THURSDAY, FEBRUARY 27, 2025, <https://www.wsj.com/podcasts/tech-news-briefing/larry-ellisons-bid-to-remake-farming-has-been-a-bust?id=762525f-0652-4f01-9b34-e34c753a2dfc>

libdoc_antoni@mail.ru

Экономический факультет СПбГУ

15

Соотношение крупного и малого бизнеса

- Малое предприятие может выйти на международный рынок только в уникальной нише (пример: ИП по преподаванию японского языка)
- Обычно крупные предприятия вырастают из мелких, и потом расширяются за пределы своей страны
- Что считать малым предприятием?
- Как определить, есть ли потенциал роста?

a.labedev@econ.spbu.ru

Экономический факультет СПбГУ

16

Размер предприятия по определению Еврокомиссии №96/280/ES

Категория	Число работающих	Ежегодный оборот	или	Ежегодная сумма баланса
среднего размера	<250	≤ € 50 млн.	или	≤ € 43 млн
малое	<50	≤ € 10 млн.	или	≤ € 10 млн
микро	<10	≤ € 2 млн.	или	≤ € 2 млн

Источник: Kost'alova A., Pavlicko M. State support policy of small and medium-size enterprises//Transcom 2009 proceedings, Section 2, Part 1, p.179.

С 2012г. в США определения малых предприятий увеличены

Категория	Прежний максимум (с 80-х гг.)	Новый максимум (с 2012 г.)
Объём продаж строительной фирмы	\$4,5 млн	\$7 млн
Объём продаж инженерной фирмы	\$4,5 млн	\$14 млн
Число инвесторов*	до 500	до 2000

Источник: Loten A. New Measures Resize Definition of Small//The Wall Street Journal, April 5th, 2012, p. B4. <http://online.wsj.com/article/SB1000142405270230329850457732381359585358.html>

a.labedev@econ.spbu.ru

Экономический факультет СПбГУ

18

Соотношение численности малых предприятий РФ и США в 2004 г.

РФ			США		
Показатель		Доля	Доля	Показатель	
Общее число предприятий	8398725*	100%	26911465†	100%	Общее число учреждений
Число индивидуальных предпринимателей	4796708*	57%	19523741†	73%	Фирмы без наёмных работников

*Источник исходных данных: http://www.rainag.ru/html/rozyabok/03/vich_2004_4.xls, данные актуальны на 1 января 2004 года
 †Источник исходных данных: <http://www.sepcos.gov/prost/wwm/04smallby.html>

a.labedev@econ.ru.ru

Экономический факультет СПбГУ

22

Почему малому бизнесу предоставляют льготы?

- ✓ В современном обществе определённый уровень существования можно поддерживать за счёт пособий, дармовой пищи, попрошайничества, мелких краж
- ✓ Имеются заметные субкультуры, отрицающие необходимость трудиться и/или учиться
- ✓ Для развития обществу нужны люди с активной жизненной позицией, а не «диванные картофелины»
- ✓ Государству тяжело бороться с мелкой преступностью, также, как и соседям по двору неприятно воровство деталей машин, электричества, доступа в Интернет



labedev_antoni@mail.ru

ГУАП, кафедра международного предпринимательства

23

Почему малому бизнесу предоставляют льготы?

- ✓ Предпочтительнее «дать не рыбу, а удочку»: не кормить безработных за счёт налогов с корпораций, а стимулировать людей к занятости, разрешая им забирать себе почти всю свою прибыль
- ✓ Налоговое администрирование мелких фирм обходится дороже, чем те налоги, которые они могли бы платить
- ✓ Вообще удобнее облагать налогом не бизнес, а имущество, которое труднее спрятать

labedev_antoni@mail.ru

ГУАП, кафедра международного предпринимательства

24

Center Rock Inc.

- ✓ Основана Брэндон Фисером в 1998 г. (тогда ему было 26 лет)
- ✓ Брэндон окончил школу в 1990 г., и после нескольких лет колледжа стал работать дистрибьютером в Ingersoll Rand, а потом открыл свою компанию в попытках улучшить существующие продукты
- ✓ Первый продукт – «горизонтальная буровая»



Источник: <http://www.centerrock.com/content/about-us>, 6 декабря 2010 г.

libedev@econ.ru

ГУАП, кафедра международного предпринимательства

28

Потенциал для успеха международного бизнеса

Будет ли новое предприятие иметь успех и потенциал роста – зависит от используемых ИННОВАЦИЙ.

Если используются уникальные, не имеющие аналогов в мире инновации, имеется потенциал не только по захвату домашнего рынка, но и по выходу на внешние, международные рынки.

Если используются только инновации последних стадий инновационного цикла (НИОКР и производственные), то придётся столкнуться с сильной конкуренцией уже на домашнем рынке, возможно запаривание в нише.

libedev@econ.ru

Экономический факультет СПбГУ

29

Два вида бизнеса с точки зрения инновативности

Первый тип: инновации позволяют быстрый рост и экспансию на международные рынки. Основные проблемы связаны с «акклиматизацией» нового персонала и развитием системы управления (руководитель должен отдавать всё больше полномочий). Дополнительное финансирование – со стороны венчурного инвестора, в акционерной форме.

Характерный пример такого предприятия см.: Seed capitalisms//Economist.com, March 11th, 2008

Второй тип: потенциала роста нет, приоритет не расширение, а функционирование. Дополнительное финансирование перекладывается на поставщиков и работников (задержка зарплаты).

libedev@econ.ru

Экономический факультет СПбГУ

30

Новшество и инновация

Подробнее см. <http://www.econ.ru/files/1992/48/4804.pdf> / chapter_19.html

Новшество — оформленный результат фундаментальных, прикладных исследований, разработок или экспериментальных работ в какой-либо сфере деятельности по повышению ее эффективности

Инновация — конечный результат внедрения новшества с целью изменения объекта управления и получения экономического, социального, экологического, научно-технического или другого вида эффекта

a.labedev@econ.ru.ru

Экономический факультет СПбГУ

34

Инновация по Й.Шумпетеру

«Инновации – это такие изменения в производственных функциях, которые не могут быть разложены на бесконечно малые шаги. Добавляйте сколько угодно почтовых повозок, вы тем самым никогда не получите железную дорогу».

Joseph A. Schumpeter

The Analysis of Economic Change

The Review of Economics and Statistics, Vol. 17, No. 4 (May, 1935), p. 4; <http://www.jstor.org/stable/1927845>

a.labedev@econ.ru.ru

Экономический факультет СПбГУ

34

Инновационный цикл

ФИ – ПИ – При – НИ/ОКР – Пр-во

a.labedev@econ.ru.ru

Экономический факультет СПбГУ

33

Инновационный цикл – фаза 1

Фундаментальные исследования

Разработка новых теорий, совершение открытий.
Пример:
"Заряженные частицы могут совершать направленное движение".

a.labedev@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

34

Инновационный цикл – фаза 2

Поисковые исследования

Создание новых принципов создания изделий.
Пример:
"Если электронам в атоме газа сообщить достаточную энергию, они могут покинуть свои ядра".

a.labedev@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

35

Инновационный цикл – фаза 3

Прикладные исследования

Поиск путей практического применения открытых ранее явлений.
Пример:
"Холодная плазма в резервуаре испускает световые волны в видимом спектре".

a.labedev@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

36

Инновационный цикл – фаза 4

Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР)

Работы на основе полученных знаний и опыта.
Пример:
создаётся маленький резервуар с газом, удобный для встраивания в электрическую сеть.

a.lbb@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

37

Инновационный цикл – фаза 5

Производство товара

Отслеживание изменений на рынке при производстве товара.
При необходимости – возвращение на любую из предыдущих стадий.

См, например:

A quantum leap for lighting//www.economist.com, 4 марта 2010 г.,
http://www.economist.com/displaystory.cfm?story_id=14582161;
Everlasting light//The Economist, September 6th, 2007.

a.lbb@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

38

Инновационный цикл

Считается, что эффективность вложений на ранних этапах ИЦ выше, чем на поздних.

Например, один доллар, вложенный в прикладные исследования, обеспечивает в среднем 4 доллара прибыли в год. Один доллар, вложенный в ФИ, обеспечивает в среднем 10 долларов прибыли в год.

Проблема:
трудно оценить применимость ФИ.

a.lbb@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

39

РФ идёт по пути государственной поддержки инноваций: «наукограды»

□ 2005 г.: постановлением Правительства №449 от 23.07 М.Фрадков присваивает статус наукограда городу Петергоф

□ 2006 г.: Герман Греф пытается создать особые экономические зоны в С.-Петербурге, Москве, Татарстане, Липецкой области, Томске и Дубне. Зоны делятся на технико-внедренческие и промышленно-производственные.

□ 2010г.: А.Чубайс и В.Сурков съездили в Массачусетский технологический институт и решили построить наукоград «Сколково»

a.l@edev@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

40

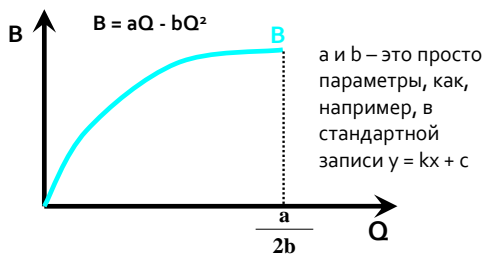
Модель бюрократии

- Бюро – организация, поставляющая данный объем выпуска общественных благ для монопольного покупателя своих услуг.
- Покупатель – группа должностных лиц.
- Двухсторонняя монополия, производится обмен общественных благ на бюджетные расходы.

Экономический факультет СПбГУ

41

Функция бюджет-выпуск: совокупный бюджет бюро

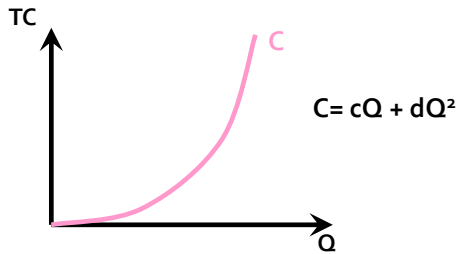


Экономический факультет СПбГУ

42

a.l@edev@econ.spb.ru

Функция бюджет-выпуск: минимальные совокупные издержки для бюро



Экономический факультет СПбГУ

43

a.l@yandex.ru
@econ.spb

Выводы

- Можно продолжать предоставление благ через бюро, но бюро должно функционировать в конкурентной среде (за счёт создания новых бюро или допущения конкуренции со стороны старых бюро), а спрос на его услуги должен быть высокоэластичным.

Экономический факультет СПбГУ

44

a.l@yandex.ru
@econ.spb

Выводы

- Стимулы для бюрократов должны быть изменены так, чтобы они достигали нужного результата при минимуме издержек (например, заработную плату топ-5% бюрократов можно представить в виде негативной функции от бюджета бюро).

Экономический факультет СПбГУ

45

a.l@yandex.ru
@econ.spb

Выводы

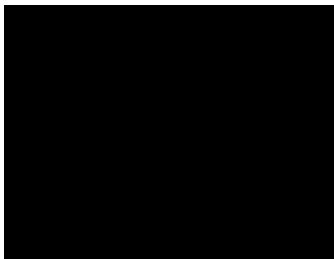
- Правительство может продолжать финансировать предоставление благ, которые сейчас предоставляют бюро, и дальше, но само предоставление услуг при этом передать частным контрактникам.
- Таким образом, бюрократия исчезнет, за исключением служб контроля и служб заключения контрактов.

Экономический факультет СПбГУ

46

a.libedev
@econ.spb.ru

Нобелевский лауреат по физике



libedevanton@gmail.ru

ГУАП, Кафедра международного предпринимательства

47

РФ идёт по пути государственной поддержки инноваций: «Фонд Бортника»

<http://fasie.ru>

Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере

a.libedev@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

48

«Фонд Бортника»: программа «СТАРТ»

- ❑ В конкурсе могут принимать участие физические лица и малые предприятия
- ❑ Через сайт заполняется заявка и подаётся пакет документов (баланс, бизнес-план, данные о команде участников)
- ❑ Участники, прошедшие конкурсный отбор, получают гранты до 3 миллионов рублей

a.labedev@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

49

Малому инновационному предприятию трудно получить банковский кредит

- Инструкция ЦБ от 30.06.97 N 62А "О порядке формирования и использования резерва на возм. потери по ссудам" в настоящее время отменена, но фактически кредит составляет лишь 30-70% залога
- Выдаваемые суммы невелики, 3-5 млн. руб.
- Срок кредитования редко составляет более 12 месяцев

Источник указан в заметках к слайду.

a.labedev@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

50

Особенности инновационного бизнеса в России

- Права собственности мелких собственников плохо защищены
- Экспорт сложной наукоемкой продукции может вызвать интерес ФСБ и таможни
- Имеют место феодальные практики поглощения и устранения конкурентов
- Традиционно пренебрежительное отношение к интеллектуальной собственности, как таковой

a.labedev@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

51

Практический пример: «Дело Триоптикс»

- Фирма «Триоптикс» покупала обычные стекла, наносила на них специальные оптические покрытия и продавала
- Имелись официальные разрешения на экспорт от Федеральной службы технического и экспортного контроля
- В декабре 2018 г. партия стёкол задержана на таможне ФСБ

a.labedev@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

52

Практический пример: «Дело Триоптикс»

- По мнению ФСБ, стёкла могут использоваться в военных системах
- Директор арендодателя «Триоптикс» схвачен автоматчиками у себя дома при выносе мусора на помойку
- Руководитель «Триоптикс» Сергей Канорский бежал в Израиль, не дожидаясь суда

a.labedev@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

53

Как вести себя на допросе

- Откажитесь от государственного адвоката
- В отсутствие Вашего собственного адвоката не давайте показания и ничего не подписывайте: в соответствии со ст. 51 Конституции РФ Вы не обязаны свидетельствовать против себя самого, супруга и близких родственников

a.labedev@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

54

Как вести себя на допросе

- ❑ Не вступайте в дебаты со следователем, не пытайтесь ничего объяснить
- ❑ В присутствии Вашего адвоката давайте показания так, чтобы исключить двойное толкование
- ❑ Не стесняйтесь сказать, что Вы не помните тех или иных обстоятельств
- ❑ Ограничивайтесь короткими сухими формулировками

a.lalbedev@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

55

Как вести себя на допросе

- ❑ Не комментируйте видеозаписи и фотографии, так как Вам неизвестно, законным ли путём они получены
- ❑ Сообщите о Вашем задержании семье, друзьям и знакомым как можно скорее любым доступным способом
- ❑ Старайтесь запомнить и при первой возможности записать вопросы, которые Вам задают

a.lalbedev@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

56

Как вести себя на допросе

- ❑ Если Вас снимают на видео, откажитесь отвечать, ссылаясь на ст.51 Конституции
- ❑ Не давайте подписку о неразглашении: таким образом Вы не сможете в дальнейшем делать заявления в свою защиту
- ❑ Объявить подписку о неразглашении незаконно, без Вашего согласия такой запрет не имеет силы

a.lalbedev@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

57

Венчурное предприятие

Высокорисковое (и часто при этом инновационное) малое предприятие называют венчуром (от англ. venture). Как правило, учредители такого предприятия имеют оригинальную идею, но не имеют ресурсов для её осуществления, и поэтому вынуждены обращаться за помощью к венчурному капиталисту.

a.labedev@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

58

Два типа венчурных инвесторов

«Белый ангел» продаёт свой пакет акций, согласовывая свои действия с руководителем и коллективом предприятия.

«Чёрный рыцарь» может продать свой пакет акций, руководствуясь только принципом максимизации прибыли. Залповая продажа большого пакета акций, помимо утери части возможного дохода, чревата опасностью враждебного поглощения предприятия и утратой персоналом своих рабочих мест.

Максимум дохода оба инвестора получают, играя на разнице стоимости акций.

Подробнее см., например: Badal J. Early options / The Wall Street Journal, April 30, 2007, p.R6

a.labedev@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

59

Официальные венчурные фонды России

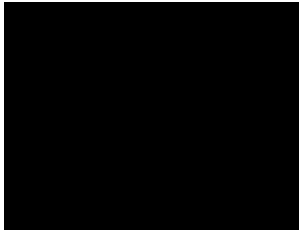
- В России действуют примерно 40 официальных венчурных фондов
- В основном они инвестируют в проекты, где нет физической инфраструктуры, основа – интеллектуальная собственность, Интернет-решения
- Им легко убежать из страны с продукцией и технологией, основные активы по существу находятся в голове носителя идеи

a.labedev@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

60

Развитие событий



12.11.2020 М.Калви обязался уплатить 2,5 млрд руб, и его освободили из-под домашнего ареста. Для него и других фигурантов дела сохраняется запрет выходить из дома ночью.

albedev@esol.ru

Экономический факультет СПбГУ

70

Развитие событий



28.12.2020 М.Калви вернулся на работу в Baring Vostok

albedev@esol.ru

Экономический факультет СПбГУ

71

Развитие событий



16.07.2021 обвинение запросило для М.Калви 6 лет лишения свободы УСЛОВНО, остальным обвиняемым также УСЛОВНЫЕ сроки от 4 до 5,5 лет за растрату 2,5 млрд руб кредитных средств банка «Восточный».

07.08.2021 М.Калви приговорён к 5,5 годам условно и запрету покидать РФ в течение этого периода. Другие обвиняемые также получили условные. М.Калви заявил, что невиновен и оскорблён приговором.

albedev@esol.ru

Экономический факультет СПбГУ

72

Экстремистское объединение

- Основатель: друг XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- Одним из первых инвесторов XXXXXX был UFG Capital XXXXXXXXXXX
- Контракты XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- XXXXXXXXXXXX деятельность XXXXXXXX и его фонда признана экстремистским объединением (запрещена в РФ)

■ <https://XXXXXXXX.com>



a.lalbedev@econ.spbu.ru

Экономический факультет СПбГУ

73

Рекомендуемая литература



Не признан официально «нежелательной» организацией в России, однако признан нежелательным рядом российских общественных организаций.

a.lalbedev@econ.spbu.ru

Экономический факультет СПбГУ

74

В России в роли венчурных капиталистов часто выступают «теневые инвесторы»

- Эффективные легальные венчурные структуры развиты слабо, об их существовании начинающие бизнесмены не знают.
- Криминальная составляющая бизнеса в российских условиях является неотъемлемой частью экономики, так как легализовавшиеся криминальные бизнесмены берут на себя те функции, которые неэффективно выполняет государство.

a.lalbedev@econ.spbu.ru

Экономический факультет СПбГУ

75

Сравним с США



- В национальной ассоциации состоят свыше 300 венчурных фондов
- 9000 ежегодных проектов
- 130 млрд долл портфель
- $130 \text{ млрд} \div 9\,000 = \text{USD } 14,4 \text{ млн/проект}$
- Пережили крах Интернет-пузыря в 2000 г.
- Uber, Airbnb, Apple были венчурами
- Подробнее: nvca.org

Источник: <https://nvca.org/blog/9-2019-nvca-quarterly-update/>, 23 февраля 2019 г.

ibabov_anton@mail.ru

ГИАП, Кафедра международного предпринимательства

76

Бизнес-план предприятия

- Для планирования своего бизнеса (план денежных потоков, SWOT-анализ)
- Для получения банковского или венчурного финансирования (обеспечение кредита, описание «команды», описание рынка сбыта, SWOT-анализ, план денежных потоков)

Примеры бизнес-планов см.: http://online.wsj.com/public/page/news-small-business-samplePlan.html?mod=djemSB_t?x=50&y=19

ibabov_anton@mail.ru

Экономический факультет СПбГУ

77

Бизнес-план предприятия



Цель без плана того,
как её достичь
– это просто желание

ibabov_anton@mail.ru

ГИАП, Кафедра международного предпринимательства

78

Модель целеполагания SMART

- S – Specific – ставим конкретную цель
- M – Measurable – которую можно измерить
- A – Achievable – и можно достигнуть
- R – Relevant – и от этого будет польза
- T – Time-bound – через конкретное время

Считается, что модель придумал Джордж Доран, директор по планированию на гидроэлектростанции г. Споукейн, штат Вашингтон.

Источники: Doran, George T. (1981). "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives". Management Review. 70 (11): 35–36; материалы онлайн-университета GeekBrains
 ivadev_anton@mail.ru ГУАП, Кафедра международного предпринимательства 79

S – Ставим конкретную цель

Студентка Катя	Фирма
<p>Расплывчатые цели: «решить проблему со сном», «пора бы начать высыпаться».</p> <p>Конкретная цель: регулярно спать столько времени, сколько нужно, чтобы хорошо себя чувствовать</p>	<p>Открыть устойчивый бизнес по продаже кофе</p>

Источники: Doran, George T. (1981). "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives". Management Review. 70 (11): 35–36; материалы онлайн-университета GeekBrains
 ivadev_anton@mail.ru ГУАП, Кафедра международного предпринимательства 80

M – цель должна быть измерима

Студентка Катя	Фирма
<p>Конкретная цель: регулярно спать столько времени, сколько нужно, чтобы хорошо себя чувствовать</p> <p>Сколько это в часах? Катя решила, что ей хватит шести.</p>	<p>Кофейный бизнес должен обеспечивать доход владельцу на уровне 50000 руб. в месяц</p>

Источники: Doran, George T. (1981). "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives". Management Review. 70 (11): 35–36; материалы онлайн-университета GeekBrains
 ivadev_anton@mail.ru ГУАП, Кафедра международного предпринимательства 81

А – цель можно достигнуть

Студентка Катя	Фирма
Какие шаги предпринять? Какие есть ресурсы? Можно отдавать ребенка бабушке с дедушкой на 1-2 дня в течение недели. Можно спать у Пети в машине по дороге в институт.	Себестоимость чашки кофе не должна превысить 30 руб., нужно продать 1000 чашек каждый месяц

Источники: Doran, George T. (1981). "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives". Management Review. 70 (11): 35–36; материалы онлайн-университета GeekBrains
 ibedev_antoni@mail.ru ГУАП, Кафедра международного предпринимательства 82

R – от этого будет польза

Студентка Катя	Фирма
Здоровье Кати значительно улучшится. Здоровая Катя будет лучше выглядеть. У красивой Кати повысится самооценка и удовольствие от жизни.	Получение прибыли является основной целью функционирования фирмы

Источники: Doran, George T. (1981). "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives". Management Review. 70 (11): 35–36; материалы онлайн-университета GeekBrains
 ibedev_antoni@mail.ru ГУАП, Кафедра международного предпринимательства 83

T – время на достижение цели

Студентка Катя	Фирма
Два месяца	Шесть месяцев

Источники: Doran, George T. (1981). "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives". Management Review. 70 (11): 35–36; материалы онлайн-университета GeekBrains
 ibedev_antoni@mail.ru ГУАП, Кафедра международного предпринимательства 84

SWOT – анализ торговли мороженым

Strength (сильные стороны)	Weakness (слабые стороны)
Opportunities (возможности)	Threats (угрозы)

a.lbb@econ.spbu.ru

Экономический факультет СПбГУ

88

SWOT – анализ торговли мороженым

S продукт хорошо знаком нет побочных эффектов быстрый оборот поток наличности	W сезонный характер низкая рентабельность требуются продавцы трудно охранять
O быстрое расширение управление ценой мобильное реагирование организация доставки	T появление конкурентов поборы контролёров ненадёжность персонала товары-заменители

a.lbb@econ.spbu.ru

Экономический факультет СПбГУ

89

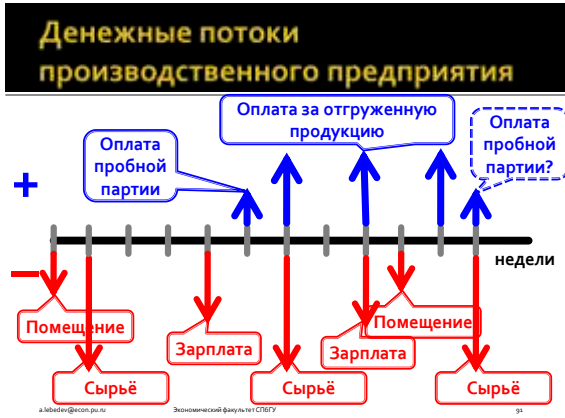
План денежных потоков

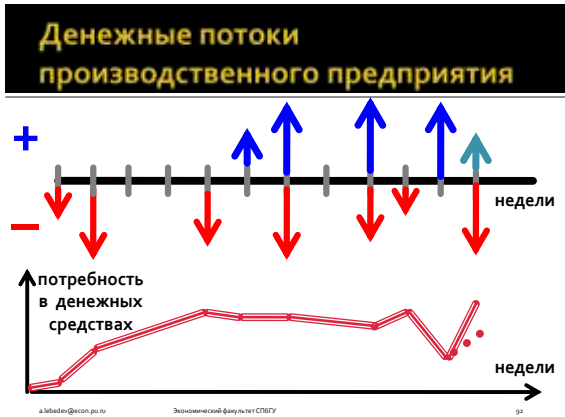
- Такой план составляется для оценки потребности в заёмных средствах:
 - не брать лишний кредит и не платить за него процент;
 - определить срок вложения своих временно свободных средств.

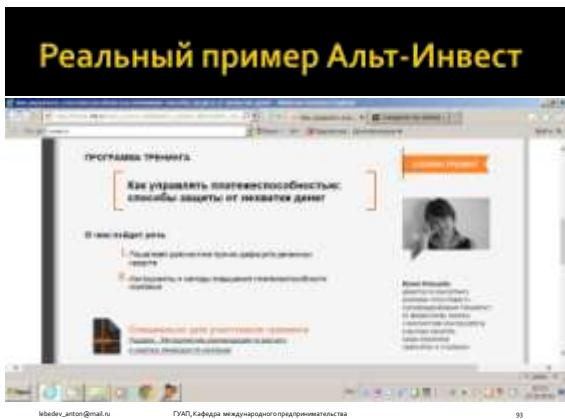
a.lbb@econ.spbu.ru

Экономический факультет СПбГУ

90







Разве ещё кто-то читает бизнес-планы?

- Вопрос не в том, читают ли венчурные капиталисты бизнес-планы, вопрос заключается в планировании, чтобы сделать ваш бизнес лучше
- Лучше писать план самому, а не доверять его консультанту
- Члены команды тоже должны прочитать план: как они его будут выполнять, если не знают, что в нём?

a.libedev@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

97

Какими самыми важными качествами должен обладать план?

- Расстановка приоритетов исходя из понимания того, что всё вы сделать не сможете.
- Конкретика: что и когда случится, сколько это будет стоить, кто за это будет отвечать.
- План денежных потоков. Взрывной рост продаж и прибыли – это очень хорошо, но внеплановый рост может внезапно «высосать» из компании всю ликвидность.

a.libedev@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

98

В каком порядке идут резюме, ключевая уловка и прогнозы?

- Это ещё один вопрос о курице и яйце, вопрос стиля.
- Важнее всего понимать, что всё никогда не произойдёт настолько последовательно, постоянно придётся возвращаться назад: сделав «во плоти» вторую часть, понимаешь, что надо кое-что изменить в первой части, изменение одной части затрагивает остальные.

a.libedev@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

99

Когда нужно пересмотреть план?

- Нужно постоянно пересматривать план: это то же самое, что немного править курс, когда управляешь автомобилем или идёшь пешком
- Раз в два-три года нужно проверять стратегию, чтобы узнать, работает ли она
- Лучше применять одну посредственную стратегию несколько лет, чем великолепные стратегии раз в полгода

a.l@bedev@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

103

Какой формат плана лучше?

- Форма следует за функцией
- Большинство планов для внутреннего пользования, им лучше оставаться на компьютере и в виде кратких списков
- Если ваш план не предназначен для внешнего изучения, делайте его простым и практичным
- Для внешних читателей делайте крупный шрифт, выражайтесь понятно

a.l@bedev@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

104

Как прогнозировать цифры для новой фирмы без истории?

- Старайтесь делать догадки, основываясь на реальных фактах.
- Поищите индикаторы, к которым можно привязаться, например, количество посетителей.
- Не задерживайтесь с проектами – начните продавать.
- Найдите того, у кого есть опыт. Угостите обедом. Польстите.

a.l@bedev@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

105

Кофейня на спор: основные ошибки

- Много лишних стартовых расходов (помещение ещё не арендовано, но уже были наняты бариста и закуплено дорогое оборудование)
- Не считали прибыль с единицы товара (в меню были позиции, которые практически не приносили прибыли)



Подробнее см.: Романова С., Носырев И. Кофейня на спор: как копирайтер попыталась открыть первый в жизни бизнес//РБК, 12 ноября 2018 г., https://www.rbc.ru/own_business/12/11/2018/5bec8b5f9a7947c8a8c32c7f7from=right_4

l.lbb@ev@econ.spb.ru Экономический факультет СПбГУ 109

Как вести бизнес с друзьями?

Конспект статьи
«Before you tie the knot»
Shelly Banjo

http://online.wsj.com/article/SB119562612627400387.html?mod=2_1337.htm_1

Бумажная версия:
The Wall Street Journal, Monday, November
26, 2007, p. R4

Используется с разрешения автора.

l.lbb@ev@econ.spb.ru Экономический факультет СПбГУ 110

Как вести бизнес с друзьями?

- Захваченные возбуждением и всевозможными ожиданиями, многие люди слишком быстро «ныряют» в отношения. А результат часто некрасивый.
- Сказанное выше верно как для бизнеса, так и для личных отношений. Слишком многие думают, что знают друга хорошо, чтобы начать с ним бизнес. Только для того, чтобы понять, что его не знали.

l.lbb@ev@econ.spb.ru Экономический факультет СПбГУ 111

Как вести бизнес с друзьями?

- Напишите контракт (возможно, с помощью профессионала), в котором будет написано, как всё будет работать и что случится, если бизнес не заработает.
- Если вы не можете даже согласовать контракт, как же вы запустите вместе бизнес?

a.lalbedev@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

112

Что предусмотреть в контракте?

- Кому какая доля бизнеса принадлежит
- Кто и что вкладывает в бизнес
- Откуда и куда будут поступать деньги
- Как и когда партнёры будут получать оплату
- Предусмотрите случай, когда вам придётся выкупить долю партнёра (если он или она захочет покинуть бизнес)
- В контракте нужно записать, как вы будете оценивать стоимость бизнеса

a.lalbedev@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

113

Поболтайте с коллегами и членами семей

- Вы разделяете с вашими партнёрами личные и профессиональные ценности, идеи и цели?
- Вы доверяете мотивам вашего партнёра и его характеру?
- В каких областях повседневной жизни и бизнеса вы соглашаетесь и расходитесь во взглядах?

a.lalbedev@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

114

Можете ли вы работать вместе?

- Ваши профессиональные навыки должны друг друга дополнять (например, хорошая пара получается из бухгалтера и менеджера брэнда).
- Чётко распишите, кто из партнёров чем будет заниматься, основываясь на их желаниях и навыках. Это поможет избежать «подковёрных войн» и чётко укажет наёмным работникам, кто их начальник.

a.lbb@econ.spbu.ru

Экономический факультет СПбГУ

115

Договоритесь, как вы будете обсуждать бизнес

- Чтобы не мешать личной жизни друг друга, договоритесь, например, что вы будете созваниваться раз или два в день в определённое время
- Подготовьте список вопросов, которые вам надо обсуждать
- Понятное и эффективное общение – это ключ к успешному партнёрству

a.lbb@econ.spbu.ru

Экономический факультет СПбГУ

116

Можете ли вы быть бизнесменом?

На основе источника:

So you want to be an entrepreneur
First answer the questions to see what it takes
 by Kelly K. Spors

Бумажная версия: The Wall Street Journal,
 Monday, February 23, 2009, p. R3, R4
<http://online.wsj.com/article/SB123498005654714189.html>

Разрешение автора запрошено,
 но ответ пока не получен



Автор иллюстрации: Stephen Webster

a.lbb@econ.spbu.ru

Экономический факультет СПбГУ

117

Вы готовы нести огромный финансовый риск?

- Примерно половина новых фирм разоряются в течение пяти лет
- Подумайте, какую ставку вы сделаете и как это повлияет на другие ваши финансовые цели, вроде надёжной пенсии или оплаты колледжа ваших детей
- Кто-то привык к финансовому риску, кто-то в шоке, потеряв даже 10 тыс. долларов

a.l@bedev@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

118

Вы готовы поменять стиль жизни на много лет вперёд?

- Если вы привыкли к ежемесячной зарплате, четырёхнедельному оплачиваемому отпуску и оплачиваемой компанией медстраховке, возможно, вас ждёт неприятный сюрприз
- Готовьтесь работать по 60 часов в неделю или больше и вкладывать всю выручку обратно в бизнес

a.l@bedev@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

119

Вы готовы поменять стиль жизни на много лет вперёд?

- Дженнифер Волцер (основатель Backup My Info! Inc.) уволили с работы в 100 тыс. в год
- Только на третий год она стала платить себе зарплату в 30 тыс. в год
- Два года без дохода она не ездила в отпуск и не ходила по магазинам одежды
- Изредка встречалась с друзьями за кофе, так как кофе дешевле выпивки
- Зато сейчас выручка компании составляет 2 млн. долларов в год =)

a.l@bedev@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

120

Как к вам отнесутся важные для вас люди?

- Провал в бизнесе часто разваливает брак
- Даже успешный бизнес может вызвать много стресса, так как предприниматели очень много времени и денег посвящают бизнесу
- Обязательно посоветуйтесь с супругом или супругой, он или она должны понимать, в какую серьёзную игру вы ввязываетесь

a.l@bedev@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

121

Вам нравятся все аспекты управления бизнесом?

- Вы готовы ежедневно управлять людьми?
- Не все такие энтузиасты, как вы, наёмные работники могут работать медленно и нерадиво
- Вы готовы заниматься всем – от выписки счетов клиентам до написания маркетинговых материалов?

a.l@bedev@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

122

Любите ли вы принимать решения?

- Вы можете принимать решения «на лету»? Многие решения придётся принимать, не имея достаточной информации, наугад. Если вы годами работали в корпорации, это будет непривычно.
- Никто не объяснит вам, как добиться успеха.

a.l@bedev@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

123

Каковы ваши достижения в реализации ваших идей?

- Самое важное отличие успешных бизнесменов – умение осуществлять идеи
- У вас может быть отличная идея, но не хватает смеси драйва, убедительности, навыков лидерства и интуиции, чтобы превратить идею в выгодный бизнес
- Вы были президентом класса?
- Вы занимались спортом в университете?

a.libedev@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

114

Насколько вы умеете говорить и убеждать?

- Каждый шаг на пути бизнесмена связан с продажами: вам придётся продать вашу идею инвесторам, вам придётся продать ваше видение бизнеса работникам, и в конце концов – ваш продукт или услугу покупателям
- Можете ли вы «прозванивать» клиентов по телефонной книге?
- Умеете ли вы заключать сделки?

a.libedev@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

115

У вас есть идея, к которой вы испытываете страсть?

- Каждое утро вам должно хотеться выскочить из кровати и начать работать
- Если вы просто хотите заработать много денег или устали от работы по найму, может быть, вам не стоит открывать свою фирму
- Разумно начать бизнес в той области, которая вам знакома: в незнакомой области могут быть трудности, о которых вы и не подозреваете

a.libedev@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

116

Вы инициативны?

- Вам предстоит столкнуться с массой разочарований
- Потенциальные покупатели могут не перезванивать, бизнес может застояться, вы можете получать постоянные отказы
- Необходимо быть очень творческим, нетерпеливым и настойчивым
- Если вас постигла неудача, можете ли вы быстро собраться и попытаться снова?

a.lubedev@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

117

У вас есть бизнес-партнёр?

- Если у вас нет всех необходимых талантов, это не значит, что вы провалитесь
- Можно найти бизнес-партнёра, который компенсирует ваши недостатки
- Бизнес-партнёр должен/должна разделять ваше отношение к бизнесу и дополнять вас, а не конкурировать с вами

a.lubedev@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

118

Малый бизнес в России



Почти 10 лет назад, в 2009 г., ребята из компании MyPokerShop согласились немного рассказать о своём бизнесе.

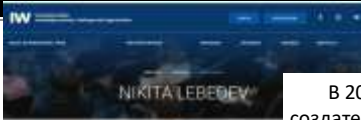
Видеозапись интервью можно посмотреть здесь:
<http://www.youtube.com/watch?v=Sxmm9ygQDg4>

a.lubedev@econ.spb.ru

Экономический факультет СПбГУ

119

Международный бизнес в России



В 2018 г. один из создателей MyPokerShop выступал в ГУАП на «Международной неделе»



Видеозапись выступления (на английском языке): <https://www.youtube.com/watch?v=PwW2-La1EKk>

Малый бизнес



Бизнесмен Дмитрий Шохуяр рассказывает, как начал свой бизнес в Японии.

Видео доступно по ссылке: <https://www.youtube.com/watch?v=4mryvvsbrk>

Малый международный бизнес



Минюст РФ включил бизнесмена в реестр иностранных агентов, а Росфинмониторинг внес его в список террористов и экстремистов.

Малый международный бизнес

- Нишевой характер
- Оборот - десятки миллионов долларов
- Редкий, высококачественный продукт
- Личное участие руководителя
- Серийная бизнес-модель?
- Склонность к рискам?
- Конкурентные преимущества?

a.lalbedev@econ.spbu.ru

Экономический факультет СПбГУ

133

Крупный международный бизнес



Не является запрещенной организацией, так как является физическим лицом. Минюст РФ включил его в реестр иностранных агентов.

a.lalbedev@econ.spbu.ru

Экономический факультет СПбГУ

134

Крупный международный бизнес

- Массовый характер
- Оборот - миллиарды долларов
- Массовый продукт
- Визионерская роль руководителя
- Агентская проблема
- Серийная бизнес-модель?
- Склонность к рискам?

a.lalbedev@econ.spbu.ru

Экономический факультет СПбГУ

135
