

РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ

по основам предпринимательства

для учащихся 10–11 классов проекта
«Предпринимательский класс в московской школе»



Е. Буянов · И. Суслова · О. Барина · А. Федорова

Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова

Москва
2026

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М.В. ЛОМОНОСОВА
Экономический факультет

Евгений Буянов, Ирина Сулова,
Ольга Барина, Анастасия Федорова

РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ

**по основам предпринимательства
для учащихся 10–11-х классов проекта
«Предпринимательский класс в московской школе»**

Москва
2026

УДК 334
ББК 65.29
Р13

Р13 Рабочая тетрадь по основам предпринимательства для учащихся 10–11-х классов проекта «Предпринимательский класс в московской школе» / Е. Буянов, И. Суслова, О. Барина, А. Федорова ; Учебно-научная лаборатория «Проект МАХ». – Москва : Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2026. – 98 с.

ISBN 978-5-907909-24-3

Рабочая тетрадь по основам предпринимательства для учащихся 10–11-х классов проекта «Предпринимательский класс в московской школе» поможет разработать первый бизнес-проект (бизнес-план, финансовую модель, презентацию и выступление) и подготовиться к конференциям и курсам городского уровня.

УДК 334
ББК 65.29

ISBN 978-5-907909-24-3

© Экономический факультет
МГУ имени М.В. Ломоносова, 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
1. Бизнес-идея	7
Задание 1. Икигай: на пересечении возможностей	8
Задание 2. Проблема – решение – ресурсы	10
Подведем итоги	12
2. Целевая аудитория и проверка проблемы	14
Задание 1. Проверьте проблему через интервью	15
Задание 2. Опишите клиента и его ситуацию	17
Подведем итоги	20
3. Рынок, аналоги и конкуренты	22
Задание 1. Оцените рынок и возможности	23
Задание 2. Конкуренты	25
Подведем итоги	27
4. Ценностное предложение и продукт	29
Задание 1. Соберите ценность для клиента	30
Задание 2. УТП и минимальный жизнеспособный продукт	33
Подведем итоги	35
5. Маркетинг и выход на рынок	37
Задание 1. План выхода на рынок	38
Задание 2. Проверка спроса	40
Подведем итоги	42
6. Бизнес-модель и монетизация	44
Задание 1. Соберите бизнес-модель проекта	45
Задание 2. Юнит-экономика	50
Задание 3. SWOT	53
Подведем итоги	55

7. Операционный план, команда и продукт	58
Задание 1. Разложите проект на этапы работы	59
Задание 2. Распределите роли и ответственность	60
Подведем итоги	63
8. Финансовая модель	68
Задание 1. Расходы на запуск	69
Задание 2. Регулярные расходы после запуска	71
Задание 3. Зарплата и зарплатные налоги	72
Задание 4. Доходы и объем продаж проекта	73
Задание 5. Налоговый режим, налоги и прибыль	74
Задание 6. Денежный поток	76
Задание 7. Показатели эффективности проекта	77
Задание 8*. Дисконтирование и стоимость будущих денег	78
Подведем итоги	81
9. Бизнес-план и паспорт проекта	83
Задание 1. Соберите бизнес-план	83
Задание 2. Заполните паспорт проекта	84
Подведем итоги	85
10. Презентация и выступление	87
Задание 1. Соберите презентацию проекта	88
Задание 2. Подготовьте выступление и финальный запрос	89
Подведем итоги	92
Заключение	94
Полезные источники	96

ВВЕДЕНИЕ

Эта рабочая тетрадь помогает школьникам старших классов оформить предпринимательский проект: от идеи до защиты. Внутри — короткие объяснения, задания, примеры и слайды, которые помогают шаг за шагом собрать материалы проекта.

Тетрадь построена вокруг практической работы. Вы будете искать идею, описывать клиента и проблему, изучать конкурентов, формулировать ценность, продумывать запуск, бизнес-модель, команду, расходы и доходы. Каждый блок дает конкретный фрагмент будущего проекта.

В результате работы с тетрадью вы подготовите:

- бизнес-план проекта;
- паспорт проекта и краткое описание;
- финансовую модель;
- презентацию для защиты;
- сценарий выступления и ответы на вопросы.

Материалы рассчитаны на школьные проекты, но основаны на инструментах, которые используют предприниматели, продуктовые команды и маркетологи. Они даны в упрощенном виде: без лишней теории, с акцентом на действия — провести интервью, сравнить аналоги, проверить спрос, посчитать расходы, объяснить ценность проекта.

Тетрадь подойдет и тем, кто только выбирает идею, и тем, у кого уже есть замысел. В первом случае задания помогут найти направление через реальные проблемы людей, интересы команды и доступные ресурсы. Во втором — уточнить целевую аудиторию, проверить предположения и подготовить проект к обсуждению с учителем, наставником, жюри или партнерами.

Информация разработана учебно-научной лабораторией «Проект МАХ» экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова специально для учащихся и кураторов проекта «Предпринимательский класс в московской школе».

Буянов Евгений Валерьевич — преподаватель кафедры экономики инноваций, основатель и бывший директор 4brain.ru, автор материалов о soft skills и образовательных проектах.

Суслова Ирина Павловна — предприниматель, преподаватель кафедры экономики инноваций, куратор учебно-научной лаборатории «Проект МАХ», ответственный исполнитель мероприятий проекта «Предпринимательский класс в московской школе» в МГУ имени М.В. Ломоносова.

Баринова Ольга Константиновна — предприниматель, преподаватель учебно-научной лаборатории «Проект МАХ», наставник проектной и исследовательской деятельности.

Федорова Анастасия Андреевна — преподаватель учебно-научной лаборатории «Проект МАХ», наставник проектной и исследовательской деятельности.

1. БИЗНЕС-ИДЕЯ

В этой теме вы начнете собирать первую версию предпринимательского проекта — с идеи, которая соединяет **ваш интерес** и реальную **потребность людей**.

У каждого проекта есть личная точка входа: образование, спорт, мода, игры, еда, технологии, животные, городская среда или помощь другим людям. Это важно, потому что **ваш интерес — это энергия проекта**. Если тема вам безразлична, будет трудно замечать детали, задавать вопросы и доводить работу до результата. Но интерес сам по себе еще не делает идею предпринимательской.

Предпринимательская идея появляется там, где ваш интерес встречается с задачей другого человека. Кто-то хочет быстрее разобраться в сложной теме, сэкономить время, снизить тревогу, сделать выбор, получить поддержку или решить бытовую проблему. В таких ситуациях может появиться проект.

Хорошая бизнес-идея отвечает на три простых вопроса: **кому мы помогаем, какую проблему решаем и что предлагаем**. Чем понятнее ответы, тем легче дальше работать: разговаривать с потенциальными клиентами, искать аналоги, сравнивать конкурентов, считать деньги и готовить презентацию.

На этом этапе не обязательно придумывать проект, который сразу изменит весь мир. Часто сильная идея начинается

ВАЖНО! Электронная интерактивная версия рабочей тетради расположена на сайте <https://rt.econ.msu.ru/workbook> и доступна для кураторов и учащихся проекта «Предпринимательский класс в московской школе». Для доступа к электронной версии свяжитесь с учебно-научной лабораторией «Проект МАХ» — maх.econ@org.msu.ru (Ирина Суслова).

с небольшой, но **понятной проблемы**: ученикам нужно повторить тему перед контрольной, родителям — выбрать кружок без лишней путаницы, подросткам — безопасно продать ненужные вещи, учителю — быстрее собрать обратную связь от класса.

Важно видеть не только то, что нравится вам, но и то, что может быть ценно для других. Потенциальному клиенту важно, станет ли после вашего решения проще, быстрее, удобнее, спокойнее или понятнее. Поэтому в этой теме вы будете искать не просто «интересную задумку», а идею, в которой есть **польза для клиента**.

Еще один важный вопрос — можно ли начать с тем, что уже есть. **Ресурсы** — это не только деньги. На старте школьного проекта ресурсами могут быть знания, свободное время, навыки команды, доступ к аудитории, школьное пространство, знакомые эксперты, техника и умение договариваться с людьми.

Первая версия идеи не обязана быть точной. Лучше относиться к ней как к гипотезе. **Гипотеза** — это предположение, которое можно проверить: есть ли у людей проблема, нужно ли им ваше решение и готовы ли они им пользоваться. Дальше вы проверите это через интервью, анализ рынка, сравнение аналогов и первые эксперименты.

Главный результат темы — ясная точка старта. После работы с этим блоком вы должны уметь объяснить идею в нескольких предложениях: кому нужен проект, какую проблему он решает, что вы предлагаете, почему вам интересно этим заниматься и за счет чего команда может начать уже сейчас.

Хорошая бизнес-идея не отвечает сразу на все вопросы. Но она дает основу для движения дальше — от личного интереса к проекту, который может быть полезен другим людям.

Задание 1. Икигай: на пересечении возможностей

Икигай (Ikigai) в этой теме — модель пересечения. Как в логике пересекаются множества, так и бизнес-идея появляется на пересечении нескольких областей: **что нужно людям, за что готовы платить, что вам интересно и что вы уже можете сделать**.

Эта модель помогает увидеть, где личный интерес может стать предпринимательским проектом. В центре пересечения находятся идеи, у которых есть проблема, возможная ценность для клиента, энергия команды и ресурсы для первого шага.

После этого блока будет схема из четырех кругов. Каждый круг показывает отдельную сторону будущей идеи.

Что нужно людям. Ищите реальные трудности, желания и неудобства. Где люди теряют время, устают, тревожатся, не понимают, как выбрать, или решают задачу слишком сложным способом? Примеры: ученикам трудно быстро повторить тему перед контрольной, родителям сложно выбрать кружок, подросткам неудобно безопасно продавать ненужные вещи.

За что готовы платить. Ценность видна по тому, куда люди уже вкладывают деньги, время или внимание. Это могут быть занятия, сервисы, подписки, консультации, доставка, удобство, экономия времени, быстрый результат, понятный выбор или снижение тревоги.

Что мне интересно. Интерес дает проекту энергию. Запишите темы, в которые вам хочется вникать: образование, спорт, игры, еда, мода, технологии, медиа, животные, городская среда, помощь людям. Чем живее интерес, тем проще замечать детали и доводить проект до результата.

Что у меня получается и что уже есть. Ресурсы – это знания, навыки, опыт, связи, доступ к аудитории, техника, свободное время, школьное пространство, умение писать, снимать видео, считать, программировать, договариваться или организовывать людей. Сюда же можно добавить **нечестное преимущество** – сильную сторону команды, которую другим будет трудно быстро повторить.

Например, команда любит математику, умеет делать презентации и знает учеников 6–7-х классов. У этих учеников есть проблема: перед контрольной нужно быстро повторить тему. На пересечении появляется идея коротких разборов сложных тем перед контрольными.

Теперь вы. Заполните четыре зоны вокруг модели Ikigai: что нужно людям, за что они готовы платить, что мне интересно, что у меня получается и что уже есть. Пишите коротко: слова, фразы, наблюдения, примеры ситуаций.

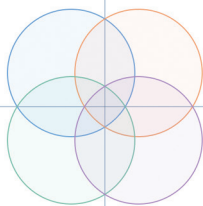
После заполнения найдите идеи, которые ближе всего к центру пересечения. Выберите 2–3 варианта, где одновременно есть проблема людей, возможная ценность, интерес команды и ресурсы для первого шага.

Что нужно людям

За что готовы платить

Что мне интересно

Что хорошо получается



Задание 2. Проблема — решение — ресурсы

После выбора идеи важно превратить ее в понятную проектную гипотезу. Для этого нужно связать три части: **проблему клиента, первое решение и ресурсы команды.**

Проблема показывает, что именно мешает человеку, отнимает время, создает неудобство, тревогу или лишние затраты. Чем точнее описана ситуация клиента, тем проще понять, какое решение ему действительно нужно.

Проблема клиента. Опишите не общую тему, а конкретную ситуацию. Например, «ученикам сложно учиться» звучит слишком широко. Сильнее: «ученикам 6–7-х классов трудно быстро повторить одну тему перед контрольной, потому что учебник объемный, а видео часто объясняют материал слишком общо».

Решение. Решение должно прямо отвечать на проблему. Это может быть продукт, услуга, сервис, мероприятие, набор материалов, консультация, подписка или сообщество. На этом этапе достаточно первой версии: что вы предложите, как человек этим воспользуется и какой результат получит.

Ресурсы команды. Запишите, за счет чего вы можете начать. Это могут быть знания, навыки, свободное время, доступ к аудитории, школьная площадка, техника, связи, опыт, материалы

или **нечестное преимущество** — сильная сторона команды, которую другим трудно быстро повторить.

В первой версии проекта часть выводов будет предположениями. Вы можете считать, что проблема важна, решение удобно, а клиент готов пользоваться продуктом или платить за него. Эти предположения нужно записать отдельно, чтобы позже проверить их через интервью, анкеты, тестовый запуск или первые продажи.

Например, команда выбрала идею коротких разборов перед контрольными. Клиенты — ученики 6–7-х классов и их родители. Проблема: сложно быстро повторить тему и понять типовые ошибки. Решение: короткие занятия и карточки с примерами. Ресурсы: знание математики, умение делать презентации и доступ к первым ученикам через школьные чаты. Гипотеза: ученикам и родителям нужен короткий формат подготовки перед контрольными.

Теперь вы. Выберите 1–2 идеи из предыдущего упражнения и опишите каждую через четыре блока: клиент и его ситуация, проблема, решение, ресурсы команды. Пишите кратко и конкретно: кто сталкивается с проблемой, когда она возникает, что мешает человеку сейчас, что вы предлагаете и за счет чего можете начать.

В конце выпишите 2–3 гипотезы, которые нужно проверить в следующих темах. Например: проблема действительно важна для клиента, предложенный формат удобен, клиент готов тратить время или деньги на такое решение.

Гипотезы:

Идея 1

Клиент и его ситуация

Решение

Проблема

Ресурсы команды

Идея 2

x

Клиент и его ситуация

Решение

Проблема

Ресурсы команды

Гипотезы:

Идея 1

Клиент и его ситуация

Проблема

Решение

Ресурсы команды

Идея 2

x

Клиент и его ситуация

Проблема

Решение

Ресурсы команды

Подведем итоги

После этой темы у вас должна появиться первая рабочая формулировка бизнес-идеи. Она может быть неидеальной, но должна быть понятной: **кому нужен проект, какую проблему он решает, что вы предлагаете и за счет чего можете начать.**

К концу блока вам желательно:

- иметь одну основную идею проекта;
- описать клиента, проблему и первое решение;
- сформулировать 2–3 гипотезы для проверки.

Короткая формулировка идеи. Попробуйте описать свою идею в 2–3 предложениях. Принцип такой: первое предложение — **кому вы помогаете и какую проблему решаете**. Второе — **что вы предлагаете и какую пользу получит клиент**. Третье, если нужно, — **за счет каких ресурсов команда может начать и что нужно проверить дальше**.

Например: *«Мы помогаем ученикам 6–7 классов быстро повторять сложные темы перед контрольными. Для этого мы делаем короткие разборы и карточки с типовыми ошибками. Начать можем с математики, потому что в команде есть сильные ученики и доступ к первым участникам через школьные чаты».*

Что можно сделать еще, если кажется, что мало?

Трендвотчинг. Посмотрите, что происходит в сфере вашей идеи: какие темы обсуждают, какие сервисы появляются, какие проблемы стали заметнее в последнее время. Для этого можно изучить отраслевые издания, спросить ИИ, посмотреть поисковые запросы в Wordstat или Google Trends. Задание: выпишите 3–5 наблюдений, которые показывают, почему ваша идея может быть актуальна сейчас.

Нечестное преимущество (Unfair Advantage / Moat). Подумайте, что у вашей команды уже есть такого, что другим будет трудно быстро повторить. Это может быть доступ к аудитории, свободное помещение, гараж или мастерская у родителей, опыт в теме, сильный навык, соцсети с подписчиками, знакомый эксперт или доверие в школьном сообществе. Задание: выпишите 2–3 сильные стороны команды и объясните, как они помогут начать проект быстрее или дешевле.

Поиск аналогов. Найдите проекты, которые уже решают похожую задачу. Ищите не только прямых конкурентов, но и решения из других сфер: сайты, приложения, кружки, сервисы, магазины, каналы, сообщества, образовательные продукты. Задание: найдите 3 аналога и коротко запишите, что у них можно взять как идею, а что вы хотите сделать иначе.

2. ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ И ПРОВЕРКА ПРОБЛЕМЫ

В этой теме вы разберете, для кого существует ваш проект и какую проблему он помогает решить. Здесь важно не придумать «удобного клиента», а увидеть **реального человека**: что ему нужно, что мешает, как он действует сейчас и почему ваше решение может быть ему полезно.

После выбора идеи часто хочется сразу описывать продукт, название или рекламу. Но предпринимательский проект начинается не с решения, а с понимания клиента. Частая ошибка — смотреть на аудиторию через себя и думать: «Я бы на месте клиента поступил вот так». На практике другой человек может выбирать иначе, сомневаться по другим причинам и решать проблему не так, как кажется со стороны.

Лучший способ понять клиента — поговорить с ним напрямую и посмотреть на его поведение. Но спрашивать нужно не о том, «купит ли он ваш продукт». Такой вопрос часто дает вежливый, случайный или слишком оптимистичный ответ. Гораздо полезнее искать **факты**: сталкивался ли человек с такой ситуацией, что он делал, сколько времени или денег тратил, какие варианты пробовал, что его раздражало и почему он не решил проблему раньше.

Так команда начинает видеть не только мнения, а реальные примеры, повторяющиеся ситуации и паттерны поведения. Если несколько людей по-разному описывают одну и ту же проблему, это уже важный сигнал. Если проблема есть только в голове команды, ее нужно уточнить или заменить. Это не провал, а нормальная часть работы над проектом.

Для клиента хороший проект означает, что его не заставляют подстраиваться под чужую идею, а помогают решить знакомую задачу проще, быстрее или спокойнее. При внешней оценке

описание аудитории показывает, что команда понимает рынок не на уровне догадок. Важно увидеть, есть ли люди, которым это действительно нужно, и есть ли основания развивать проект дальше.

Эта тема продолжает работу с бизнес-идеей. Сначала вы выбрали направление и описали проблему в первом приближении. Теперь нужно уточнить, у кого эта проблема возникает, в какой ситуации она появляется и как человек решает ее сейчас. После этого будет проще формулировать ценность, сравнивать проект с альтернативами и готовить первые проверки спроса.

В результате темы у вас появятся **описание целевой аудитории**, ситуация клиента, формулировка проблемы, список текущих способов решения и первые подтверждения из интервью, наблюдений или анкет. В конце вы сможете сделать вывод: проблема подтверждается, требует уточнения или пока не доказана. Этот результат можно будет перенести в бизнес-план, паспорт проекта и будущую презентацию.

Задание 1. Проверьте проблему через интервью

Customer Development (CustDev) – это способ быстро проверить, есть ли у людей проблема, которую вы хотите решить. Задача интервью – не доказать, что идея хорошая, а понять реальный опыт клиента: с чем он сталкивается, как решает задачу сейчас и почему текущее решение его не устраивает.

В этом задании вы подготовите **гайд проблемного интервью**. Интервью – это не анкета. Здесь важен живой разговор: вы слушаете, уточняете, просите примеры и следите за тем, какие ситуации повторяются у разных людей.

Перед интервью сформулируйте 2–3 гипотезы. Например: «Ученикам сложно быстро повторить тему перед контрольной», «родителям трудно выбрать кружок без понятных отзывов», «подросткам неудобно безопасно продавать ненужные вещи». Затем подберите вопросы, которые помогут проверить эти предположения.

Главное правило – спрашивать **о прошлом поведении**, а не **о будущем желании**. Вопрос «Вы бы купили наш продукт?» почти ничего не доказывает. Лучше спросить: «Когда вы в последний раз сталкивались с такой ситуацией?», «Что вы тогда сделали?», «Сколько времени или денег потратили?», «Что было самым неудобным?». Так вы ищете факты, а не обещания.

Во время интервью занимайте **нейтральную позицию**. Не продавайте идею, не спорьте и не подсказывайте ответ. Пусть человек говорит, вспоминает детали, жалуется и объясняет причины. Если ответ слишком общий, уточните: «Расскажите подробнее», «Когда это было в последний раз?», «Что вы сделали после этого?», «Почему выбрали именно такой вариант?».

Хорошие вопросы для интервью:

- С какими задачами или проблемами в этой теме вы сталкивались в последнее время?
- Когда вы в последний раз пытались решить такую задачу?
- Что именно произошло? Расскажите по шагам.
- Как вы решали эту проблему раньше?
- Какие варианты пробовали?
- Что было неудобно, долго, дорого, непонятно или неприятно?
- Почему текущее решение вас не полностью устраивает?
- По каким признакам вы выбираете подходящее решение?
- За что вы уже платили деньгами, временем или усилиями?
- Что было бы для вас хорошим результатом?

Плохие вопросы:

- Вы купите наш продукт?
- Сколько бы вы заплатили за наш продукт?
- Какая функция в нашем продукте вам нужна?
- Вам нравится наша идея?
- Вы бы порекомендовали наш продукт друзьям?
- Что вы думаете о нашем бренде?

Такие вопросы слишком рано переводят разговор к вашему решению. На этом этапе важнее понять **проблему словами клиента**. Эти формулировки потом помогут описать аудиторию, ценностное предложение и УТП.

Перед интервью договоритесь о времени, кратко объясните цель разговора и предложите понятное вознаграждение: благодарность, бонус, полезный материал, помощь или скидку в будущем. Записывайте разговор только с разрешения. После интервью сразу выпишите цитаты, повторяющиеся проблемы, текущие способы решения и неожиданные наблюдения.

Теперь вы. Составьте гайд проблемного интервью из 8–12 открытых вопросов. Они должны помогать узнать прошлый опыт человека: когда проблема возникала, как он ее решал, что было неудобно, какие варианты он пробовал и что для него важно при выборе решения.

Проведите 3–5 интервью с людьми, похожими на вашу целевую аудиторию. После каждого разговора запишите: кто был собеседником, какая проблема у него есть, как он решает ее сейчас, какие слова использует и какие факты подтверждают или не подтверждают вашу гипотезу. В результате у вас появятся первые подтверждения проблемы и материалы для описания клиента.

Вопрос	Гипотеза / что хочу узнать
Сколько раз за последний год вы покупали [продукт]?	
Можете описать по шагам, как вы приходите к мысли, что вы хотите купить такой продукт?	

Задание 2. Опишите клиента и его ситуацию

После проблемных интервью у вас появились первые данные о клиентах: их слова, примеры, жалобы, текущие способы решения и критерии выбора. Теперь нужно собрать эти наблюдения в понятное описание клиента и его ситуации.

Для этого используйте подход «работа клиента» (Jobs To Be Done / JTBD). Его главная идея проста: человек выбирает продукт или услугу, чтобы справиться с задачей, получить результат или изменить ситуацию. Например, ученик ищет разбор темы не «ради видео», а чтобы быстро подготовиться к контрольной, почувствовать уверенность и не растеряться на уроке.

В этом задании важно опираться на **факты из интервью**, а не на предположения. Если несколько людей описали похожую ситуацию, жаловались на одно и то же или использовали похожие слова, это может стать основой для описания аудитории.

У JTBD в этой теме есть четыре главные идеи.

1. **Клиент – это ситуация, а не только возраст или класс.** «Ученики 7–9-х классов» – слишком широко. Лучше описать момент, когда возникает проблема: перед контрольной, после пропуска уроков, при выборе кружка, при покупке подарка, при поиске подработки или услуги.
2. **У клиента есть задача.** Он пытается чего-то достичь: быстро разобраться в теме, выбрать надежный вариант, сэкономить время, снизить тревогу, не ошибиться, получить понятный результат. Задача показывает, зачем человеку может понадобиться ваш проект.
3. **У клиента уже есть текущие решения.** Он спрашивает друзей, ищет в Интернете, пользуется сервисом, просит родителей, откладывает задачу или делает все вручную. Эти решения важно выписать: именно с ними будет сравниваться ваш продукт.
4. **У клиента есть критерии выбора.** Он смотрит на цену, скорость, удобство, доверие, качество, безопасность, отзывы, расположение или привычку. Часто человек выбирает не идеальный вариант, а самый понятный и доступный.

Чтобы увидеть путь клиента целиком, используйте карту пути клиента (Customer Journey Map / CJM). Опишите несколько шагов: как человек понимает, что проблема появилась; что делает сначала; какие варианты рассматривает; где сомневается; какое решение выбирает; что происходит после.

Например, после интервью команда выяснила, что ученики 7-го класса часто начинают готовиться к контрольной за 1–2 дня. Их задача – быстро повторить главное и решить похожие задания. Сейчас они ищут видео, спрашивают одноклассников или листают учебник. Им важны короткий формат, понятное объяснение, примеры «как на контрольной» и ощущение, что они успеют подготовиться.

Теперь вы. Возьмите результаты интервью и опишите клиента через четыре блока: ситуация, задача, текущие решения, критерии выбора. Используйте слова людей, цитаты и повторяющиеся примеры.

Сегмент 1

Ситуация клиента

Задача клиента

Текущие решения

Критерии выбора

Сегмент 2

x

Ситуация клиента

Задача клиента

Текущие решения

Критерии выбора

После этого разложите путь клиента на 4–6 шагов: что происходит до появления проблемы, как человек ищет решение, что пробует, где сталкивается с трудностями и какой результат хочет получить. В результате у вас должно получиться описание целевой аудитории и ситуации клиента, которое можно перенести в бизнес-план, паспорт проекта и презентацию.

Подведем итоги

После этой темы у вас должно появиться понятное описание целевой аудитории и подтвержденной или уточненной проблемы. Важно, чтобы оно опиралось не только на мнение команды, но и на интервью, примеры поведения и слова реальных людей.

К концу блока вам желательно:

- провести 3–5 проблемных интервью;
- выписать повторяющиеся проблемы, жалобы и цитаты клиентов;
- описать клиента через ситуацию, задачу, текущие решения и критерии выбора;
- сделать вывод: проблема подтверждается, требует уточнения или пока не доказана.

Короткая формулировка клиента и проблемы. Опишите результат в 2–3 предложениях. Принцип такой: первое предложение — кто ваш клиент и в какой ситуации у него возникает проблема. Второе — что он пытается сделать и как решает задачу сейчас. Третье, если нужно, — что подтвердили интервью и какие слова клиента можно использовать дальше.

Что можно сделать еще, если кажется, что этого мало?

Карта гипотез. Выпишите главные предположения о клиенте, проблеме, текущих решениях и критериях выбора. Отметьте, какие гипотезы уже подтверждены интервью, какие требуют проверки,

а какие пока держатся только на догадках команды. Задание: выберите 3 самые рискованные гипотезы и решите, как проверить их быстрее всего.

Анкета после интервью. Анкета помогает проверить выводы на большем количестве людей, но ее лучше составлять после нескольких живых интервью. Тогда вопросы будут точнее, а варианты ответов — ближе к реальному языку клиентов. Задание: составьте короткую анкету из 5–7 вопросов и проверьте один главный вывод, который появился после интервью.

Карта эмпатии. Этот инструмент помогает собрать образ клиента через его слова, мысли, действия, страхи и ожидания. Он полезен, когда нужно лучше понять не только задачу, но и эмоции человека в проблемной ситуации. Задание: выберите одного типичного клиента из интервью и заполните 4 зоны: что он говорит, что делает, чего боится, какого результата ждет.

Персона-модель. Персона помогает описать типичного клиента как живого человека: кто он, в какой ситуации находится, чего хочет, чего избегает, где ищет информацию и как принимает решения. Этот инструмент особенно полезен, если после интервью видно, что клиенты похожи по явным признакам: возрасту, роли, привычкам, ситуации, интересам или способу выбора. Персона не всегда глубоко объясняет боли, но дальше пригодится для рекламы, соцсетей, сообщений и примеров в презентации. Задание: составьте 1–2 персоны на основе интервью: имя, возраст или роль, ситуация, главная задача, текущие решения, критерии выбора, фразы клиента и каналы, где его можно найти.

3. РЫНОК, АНАЛОГИ И КОНКУРЕНТЫ

В этой теме вы разберете, есть ли у проекта место на рынке: кто уже решает похожую задачу, какие варианты есть у клиента и насколько реально выйти к первым покупателям.

Рынок складывается из конкретных ситуаций выбора. Клиент может купить у вас, обратиться к конкуренту, решить задачу другим способом или отложить ее. Поэтому оценивать нужно не абстрактную привлекательность идеи, а условия, в которых человек принимает решение.

Анализ рынка помогает сузить фокус. Вместо всех школьников можно выбрать учеников 9-го класса, которым нужна подготовка к экзамену. Вместо всех владельцев животных — хозяев собак в одном районе, которым нужен выгул днем. Чем точнее сегмент, тем проще понять его размер, способы продвижения и первые шаги проекта.

Вы уже нашли идею, описали клиента и проверили его проблему. Теперь нужно оценить, сколько таких клиентов существует, где их можно найти, какие решения они используют и с кем будет конкурировать проект. Эти выводы помогут точнее сформулировать ценностное предложение и первую версию продукта.

Сначала вы оцените общий, доступный и реалистичный объем рынка с помощью модели TAM–SAM–SOM. Здесь не нужна идеальная точность. Главная задача — перейти от большой цифры по отрасли к сегменту, с которым команда действительно может работать на старте.

Затем вы сравните проект с прямыми конкурентами и другими вариантами выбора. Для доставки полезных перекусов альтернативами могут быть кафе, магазин, школьная столовая или еда из дома. Для приложения по учебе — репетитор, учебник или бесплатное видео.

В конце темы у вас появятся оценка рынка, список конкурентов и альтернатив, а также короткий вывод о том, для какого сегмента проект может быть полезен и за счет чего сможет занять свое место.

Задание 1. Оцените рынок и возможности

Оценка рынка помогает понять, сколько клиентов может быть у проекта и на какую часть рынка команда реально может выйти на старте. Важно увидеть не только идею, но и **размер возможности**: кому нужен продукт, где найти этих людей, как часто возникает потребность и готовы ли они платить.

Общий рынок (TAM)

Вся годовая сумма, которую целевой рынок тратит на продукты или услуги этой категории. Это верхняя граница возможности: сколько выручки существовало бы при охвате всего спроса, а не план продаж вашего проекта.

Доступный рынок (SAM)

Часть TAM в деньгах, которую можно обслуживать выбранным продуктом с учётом города, аудитории, формата, цены, каналов и других ограничений. SAM тоже выражается в рублях за год.

Реалистичная доля на старте (SOM)

Часть SAM, которую проект способен превратить в выручку на старте или в выбранном ближайшем году. SOM учитывает мощность команды, каналы продаж, конкуренцию и результаты первых тестов; это не произвольный красивый процент.

Для проекта, который продаёт людям: рынок за год = количество покупателей × покупок на одного покупателя в год × средний чек.

Для проекта, который продаёт организациям: рынок за год = количество организаций × сделок на одну организацию в год × средняя сумма сделки.

Если продуктов несколько: посчитайте годовой рынок каждого продукта отдельно, а затем сложите суммы.

Модель TAM–SAM–SOM делит рынок на три уровня:

- **Общий рынок (TAM)** — все клиенты, которым в принципе может быть нужен похожий продукт или услуга. Например, если команда делает сервис подготовки к контрольным,

общий рынок может включать всех школьников, которым нужна помощь с учеббой.

- **Доступный рынок (SAM)** — часть общего рынка, до которой проект может дотянуться с учетом формата, города, возраста, предмета, цены и каналов продвижения. Например, ученики 6–8-х классов в вашем городе, которым нужна помощь именно по математике.
- **Реалистичная доля на старте (SOM)** — часть доступного рынка, которую команда может попробовать получить в ближайшее время. Это уже не оценка «в теории», а первые реальные клиенты: 20–30 человек из параллели, школьного чата, кружка или сообщества.

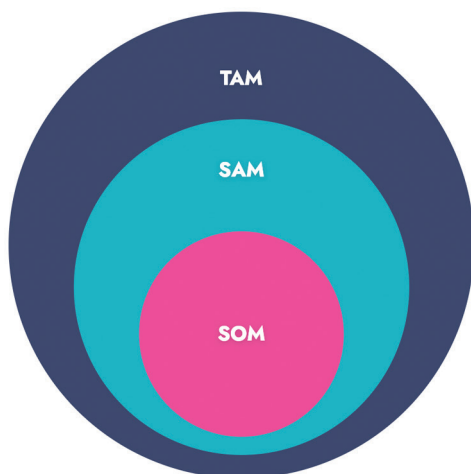
Рынок можно оценивать несколькими способами. **Сверху** — взять данные отрасли, статистику, отчеты, открытые исследования и сузить их до своего сегмента. **Снизу** — оценить количество потенциальных клиентов, среднюю цену и частоту покупок, а затем посчитать возможную выручку. **Сбоку** — посмотреть на похожие отрасли, города, продукты или аудитории и аккуратно сравнить их со своим проектом.

Главное — показать **логику расчета**. Не нужно угадывать идеальную цифру. Важно объяснить, откуда взяты данные, почему выбран именно этот сегмент и какая часть рынка достижима для команды сейчас.

Например, команда хочет запустить полезные перекусы для школьников после уроков. Общий рынок — школьники города, которые покупают еду вне дома. Доступный рынок — ученики 5–9-х классов в нескольких школах рядом, где есть длинные учебные дни и секции. Реалистичная доля на старте — первые 30–50 заказов через знакомые классы, школьные чаты и пробную продажу после занятий.

Теперь вы. Оцените рынок своего проекта на трех уровнях: общий рынок, доступный рынок и реалистичная доля на старте. Для каждого уровня коротко запишите, кого вы считаете целевой аудиторией, почему именно этих людей или организации и откуда берете данные.

Затем выберите 1–2 способа оценки: сверху, снизу или сбоку. Сделайте короткий расчет и вывод: достаточно ли выбранного сегмента для первого запуска, где проще всего найти первых клиентов и какие цифры нужно уточнить через интервью, анкеты, пробные продажи или поиск открытых данных. Итог задания — оценка рынка и понятный вывод о стартовой возможности проекта.



TAM · Общий рынок, ₽ в год

SAM · Доступный рынок, ₽ в год

SOM · Достижимая выручка, ₽ в год

Задание 2. Конкуренты

Конкуренты — это не только похожие продукты. Это все варианты, между которыми клиент выбирает, когда решает свою задачу. Иногда он платит другому сервису или специалисту. Иногда делает сам, просит знакомых, использует бесплатные материалы, откладывает решение или вообще ничего не покупает.

Ответ «у нас нет конкурентов» почти всегда слабый. Деньги клиента уже куда-то направлены: на еду, транспорт, обучение,

развлечения, подписки, одежду или накопления. Чтобы человек купил ваш продукт, он должен отказаться от другого варианта траты денег, времени или внимания.

На прошлой теме вы описали задачу клиента и его путь покупки. Теперь нужно понять, как он решает эту задачу сегодня: кому платит, где ищет решение, что выбирает вместо вас и что делает, если ничего не покупает.

Например, если вы делаете разборы по математике перед контрольными, конкуренты — это репетиторы, бесплатные видео, помощь одноклассников, школьный учитель, готовые решения в Интернете и вариант «подготовлюсь сам». Если вы делаете полезные перекусы для школьников, конкуренты — столовая, магазин рядом со школой, еда из дома, доставка и вариант «ничего не покупать».

Сравнение конкурентов помогает увидеть **реальный выбор клиента**: что ему уже удобно, что не нравится, за что он платит и где есть место для вашего проекта.

Теперь вы. Найдите 3–5 конкурентов и альтернатив. Включите прямых конкурентов, косвенные решения, бесплатные варианты и ситуацию «ничего не покупать». Конкурентов расположите в столбцах, а в строках укажите значимые критерии и задачи клиентов. На пересечении укажите -/+ или баллы от 0 до 10 для каждого конкурента по выбранному критерию. Оценку лучше делать на основании реальных ответов клиентов или отзывов на специализированных сайтах.

	Фирма 1	Фирма 2	Фирма 3
Низкая цена	✓	✗	—
Доставка в день заказа	✓	✗	—
Гарантия 1 год	✓	✗	—
			—
			—
			—
			—

Подведем итоги

После этой темы у вас должно появиться понимание, где находится ваш проект на рынке и с кем он реально конкурирует. Главное — показать не большую красивую цифру, а **реалистичную возможность для старта**.

К концу блока вам желательно:

- оценить общий, доступный и стартовый рынки;
- найти 3–5 конкурентов и альтернатив для клиента;
- сформулировать, чем ваш проект может отличаться.

Короткая формулировка вывода о рынке. Опишите результат в 3–4 предложениях. Сначала назовите сегмент, с которого начинаете, и его объем (SOM). Затем укажите размер потенциального рынка, чтобы показать масштаб идеи (TAM). После этого объясните, какие решения клиент использует сейчас и за счет чего ваш проект может занять место рядом с ними.

Что можно сделать еще, если кажется, что этого мало?

Структура рынка, тренды и барьеры входа. Посмотрите, из каких частей состоит ваш рынок: кто продает, кто покупает, кто влияет на выбор, какие каналы работают, какие правила или ограничения существуют. Затем найдите 2–3 тренда: что растет, что меняется, какие новые привычки появляются у клиентов. Задание: выпишите 3 элемента структуры рынка, 2 тренда и 2 барьера входа, которые могут помочь или помешать запуску.

Референсы и аналоги в других отраслях. Найдите проекты, которые могут быть примером для вашего решения. Это могут быть не только прямые конкуренты, но и сервисы из других сфер с похожей логикой: подписка, доставка, клуб, маркетплейс, приложение, консультация, набор товаров. Задание: найдите 3–5 референсов и запишите, что у них можно взять как идею: формат, упаковку, механику продаж, способ общения с клиентом или модель оплаты.

Карта позиционирования. Сравните свой проект и конкурентов по двум важным критериям, например: цена и качество, скорость и удобство, доступность и персонализация. Это поможет увидеть, где на рынке уже много похожих решений, а где может быть свободное место. Задание: выберите 3–4 конкурента, отметьте их по двум критериям и запишите, какую позицию может занять ваш проект.

Стратегическая канва. Сравните проект с конкурентами по нескольким параметрам: цена, скорость, удобство, доверие, качество, формат, поддержка, доступность. Канва помогает понять, какие характеристики стоит усилить, снизить, убрать или добавить. Задание: выберите 4–5 параметров, сравните по ним свой проект с конкурентами и сделайте вывод, за счет какого сочетания характеристик вы можете отличаться.

4. ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ И ПРОДУКТ

В этой теме вы превратите идею, проблему клиента и анализ рынка в понятное предложение: кому помогает проект, какую пользу он дает и почему его стоит выбрать. В конце темы у вас появятся **формулировка ценности, прототип и первая версия продукта** для проверки.

Ценностное предложение отвечает на главный вопрос: какую понятную пользу получает клиент. Ему важно, станет ли проще, быстрее, дешевле, удобнее, спокойнее или интереснее решать свою задачу. Поэтому сильное предложение говорит о результате для человека, а не просто о наборе функций.

Этот этап помогает выбрать первую ясную версию продукта: что вы предлагаете, кому и ради какого результата. После генерации идей, интервью и анализа конкурентов вариантов обычно становится слишком много, поэтому важно сфокусироваться на **конкретной пользе для клиента**. Например, не «платформа для школьников», а сервис для быстрого поиска команды под проект; не «полезные перекусы», а набор еды между уроками и секцией; не «репетиторство», а подготовка к конкретной контрольной за неделю.

Дальше ценность нужно превратить в прототип и минимально жизнеспособный продукт (Minimum Viable Product, MVP). Это самая простая версия решения, которую можно показать людям и проверить на практике: макет сайта, пробная страница, образец товара, сценарий услуги, презентация, чат-бот, ручная услуга или демонстрация работы продукта.

Прототип дает команде предмет для разговора. При обсуждении проекта другим людям быстрее становится понятно, что именно вы предлагаете, за что можно заплатить, что вызывает доверие, чего не хватает и что стоит изменить.

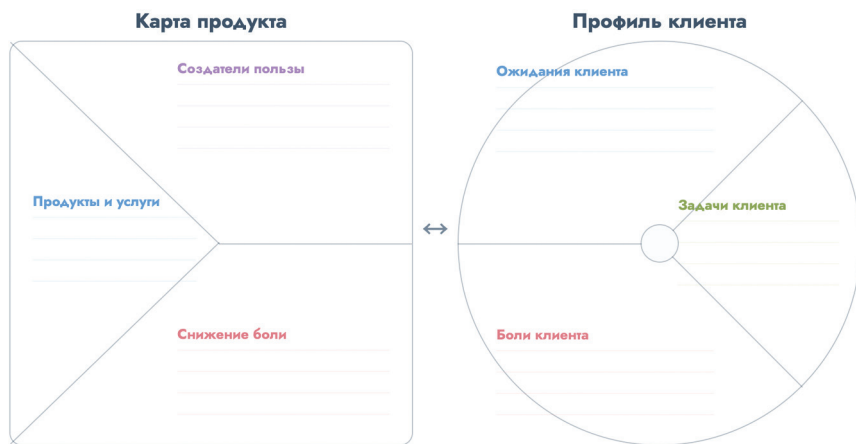
В предпринимательстве важно действовать по принципу fail fast (быстрой проверки): быстро находить слабые места и улучшать решение. MVP помогает сэкономить время, деньги и силы. Команда раньше видит, какие обещания работают, какие функции действительно нужны клиенту и какую часть проекта стоит развивать дальше.

После этой темы будет проще переходить к маркетингу, запуску и первым продажам. Продвигать легче продукт, у которого есть **понятная ценность, короткое описание и первая форма**, которую можно показать людям.

В результате изучения темы у вас будет формулировка ценностного предложения: для кого проект, какую проблему решает, какую пользу дает и чем отличается от привычных вариантов. Также у вас появится описание прототипа или MVP — простого для проверки и понятного для клиента и внешней оценки.

Задание 1. Соберите ценность для клиента

Канва ценностного предложения (Value Proposition Canvas, VPC) помогает связать клиента и продукт. С одной стороны, вы описываете, что происходит с клиентом: какие задачи он решает, что ему мешает, какого результата он ждет. С другой стороны — что предлагает ваш проект: какой продукт или услугу, какие проблемы он снимает и какую пользу создает.



Эта модель нужна, чтобы ценность продукта опиралась на реальную ситуацию клиента. У команды уже есть идея, описание аудитории, первые выводы из интервью и понимание альтернатив. Теперь нужно собрать это в одну логику: у клиента есть конкретная задача, у него есть боли и ожидания, а продукт помогает с этим справиться понятным способом.

В канве удобно разделить клиента на три части.

- **Задачи клиента** — что человек пытается сделать. Это может быть учеба, покупка, выбор, отдых, общение, экономия времени, подготовка к событию, решение бытовой или школьной проблемы.
- **Боли клиента** — что мешает, раздражает, пугает, занимает много времени или делает задачу сложнее. Болью может быть высокая цена, неудобный выбор, нехватка информации, страх ошибки, скука, долгий путь, непонятный интерфейс, плохой опыт или отсутствие доверия.
- **Ожидания клиента** — какой хороший результат человек хочет получить. Например: быстрее подготовиться, спокойнее выбрать, сэкономить деньги, выглядеть увереннее, найти надежного человека, получить понятный план или почувствовать поддержку.

После этого вы описываете сторону продукта. Здесь важно показать, как именно проект отвечает на задачи, боли и ожидания клиента. Если клиент хочет быстро повторить тему перед контрольной, продукт может дать короткие карточки, разбор типовых ошибок и мини-тест. Если ученику нужен перекус между уроками и секцией, продукт может предложить готовый набор еды, который удобно взять с собой. Если подростку сложно найти команду для проекта, сервис может помочь быстро подобрать людей по интересам, навыкам и времени.

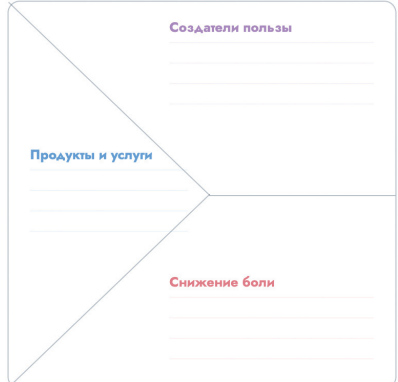
Главный результат VPC — **совпадение между клиентом и продуктом**. Хорошая ценность появляется там, где продукт помогает с важной задачей, снимает заметную боль и дает желаемый результат. Чем точнее это совпадение, тем легче потом формулировать предложение, делать прототип, тестировать спрос и объяснять проект на презентации.

Теперь вы. Возьмите один главный сегмент целевой аудитории и опишите его через три части: задачи, боли и ожидания. Используйте выводы из интервью, анкет, наблюдений и анализа конкурентов. Пишите конкретно: не «хочет удобства», а «хочет

быстро выбрать кружок рядом с домом и понять, подойдет ли он ребенку».

Задачи:	Профиль клиента 
Боли:	
Ожидания:	

Затем опишите, что предлагает ваш продукт или услуга: из чего состоит решение, какие боли оно снижает и какую пользу создает. В конце проверьте совпадение: каждая важная часть продукта должна быть связана с задачей, болью или ожиданием клиента. Итог задания — заполненная канва ценностного предложения и 2–3 главных вывода о том, какую ценность ваш проект дает клиенту.

Карта продукта 	Решение:
	Снижает боль:
	Создает пользу:

Задание 2. УТП и минимальный жизнеспособный продукт

Уникальное торговое предложение (Unique Selling Proposition, USP) — это короткая формулировка, которая объясняет, кому вы помогаете, какую проблему решаете, какую пользу даете и чем отличаетесь от привычных вариантов. Хорошее предложение можно быстро понять, пересказать и проверить на реальных людях.

USP связывает все, что вы уже сделали раньше: идею, проблему клиента, целевую аудиторию, конкурентов и ценность для клиента. После канвы ценностного предложения у вас есть понимание задач, болей и ожиданий клиента. Теперь нужно собрать это в одну ясную фразу или небольшой абзац.

Формула может быть простой: для кого продукт, в какой ситуации он нужен, что он помогает сделать и за счет чего. Например: *«Мы помогаем ученикам 6–7-х классов быстро повторять сложные темы перед контрольной с помощью коротких карточек, разборов ошибок и мини-тестов»*. В таком предложении сразу видны клиент, ситуация, польза и форма решения.

После формулировки предложения нужно определить **минимально жизнеспособный продукт** (Minimum Viable Product, MVP). Это самая простая версия продукта, с помощью которой можно проверить главную ценность. MVP помогает понять, нужен ли проект клиенту, какие обещания работают и за что люди готовы платить, тратить время или оставлять заявку.

MVP может быть очень простым. Для сервиса это может быть лендинг, форма заявки и ручная обработка запросов. Для образовательного продукта — один пробный урок, набор карточек или мини-курс на одну тему. Для товара — образец, предзаказ или тестовая партия. Для услуги — пробный сценарий работы с первым клиентом. Важно выбрать такую версию, которую команда реально может сделать быстро и показать людям.

Здесь работает принцип fail fast (быстрой проверки): быстро проверить ключевую гипотезу, увидеть слабые места и улучшить решение. Команда экономит время, потому что проверяет сначала главное: понятна ли ценность, есть ли интерес, доверяют ли предложению, готовы ли люди сделать следующий шаг.

Например, команда хочет сделать сервис для поиска школьной команды под проект. Полный продукт мог бы быть сайтом с личными кабинетами, рейтингами и подбором участников. MVP

может быть проще: короткая форма, таблица участников и ручной подбор 5–10 первых команд. Такой MVP уже проверяет главную ценность — помогают ли ученикам быстрее найти подходящих людей.

Теперь вы. Сформулируйте УТП вашего проекта в 1–2 предложениях. Укажите, кому вы помогаете, в какой ситуации, какую пользу даете и за счет чего ваше решение отличается от альтернатив. Проверьте формулировку: ее должен понять человек, который впервые слышит о проекте.

УТП (уникальное торговое предложение):

Затем опишите MVP: какую самую простую версию продукта вы можете создать для первой проверки. Укажите, что именно покажете клиенту, какую гипотезу проверите и по какому признаку поймете, что интерес есть. Итог задания — короткое предложение проекта и описание MVP, который можно быстро показать, протестировать и улучшить.

MVP (минимально жизнеспособный продукт):

Подведем итоги

После этой темы у вас должно появиться понятное ценностное предложение и первая версия продукта для проверки. Теперь проект можно объяснить как конкретную пользу для клиента, а не только как идею.

К концу блока вам желательно:

- описать задачи, боли и ожидания клиента;
- связать их с продуктом или услугой;
- сформулировать короткое предложение проекта;
- определить прототип или минимально жизнеспособный продукт.

Короткая формулировка ценности. Опишите проект в 2–4 предложениях. Сначала — какую пользу дает продукт и чем он отличается от привычных вариантов. Затем — какую первую версию продукта вы можете создать и показать для проверки.

Что можно сделать еще, если кажется, что этого мало?

Коридорный тест. Покажите прототип или короткое описание продукта людям из целевой аудитории и быстро соберите первую реакцию. Это поможет понять, видят ли они ценность, понимают ли предложение и готовы ли сделать следующий шаг. Задание: покажите продукт 5–7 людям, запишите их первые реакции и выпишите 3 главных вывода для улучшения предложения или MVP.

Протокол «мыслей вслух» (Think Aloud Protocol). Попросите человека пользоваться прототипом и вслух говорить, что он понимает, где сомневается, что ищет и что вызывает вопросы. Важно наблюдать за ходом мыслей, а не подсказывать правильный ответ. Задание: проведите 2–3 коротких наблюдения, запишите непонятные места и отметьте, что нужно изменить в продукте, тексте или сценарии.

Тест наиболее рискованных предположений (Riskiest Assumption Test, RAT). Найдите гипотезу, от которой сильнее всего зависит успех проекта. Например: клиенту действительно важна эта проблема, он доверяет вашему решению, готов оставить заявку, заплатить, прийти на пробный урок или пользоваться продуктом повторно. Задание: выберите одно самое рискованное предположение и придумайте быстрый тест, который покажет, есть ли подтверждение.

5. МАРКЕТИНГ И ВЫХОД НА РЫНОК

В этой теме вы переходите к первому реальному запуску. Нужно выбрать, кому показать продукт, что именно предложить и по какому действию понять, что интерес есть.

У проекта уже есть идея, аудитория, рынок, конкуренты, ценностное предложение и первая версия продукта. Теперь эту связку нужно проверить на практике: показать предложение людям и получить измеримую реакцию. Это может быть вопрос, переход по ссылке, оставленный контакт, заявка, предзаказ или покупка.

Сначала выберите узкую аудиторию и доступный канал. Школьный сервис поиска команды можно предложить участникам проектных кружков. Набор полезных перекусов — ученикам одной секции или класса. Онлайн-консультацию перед контрольной — через сообщение в чате параллели.

Затем сформулируйте простое предложение: кому подходит продукт, какую задачу решает и что нужно сделать дальше. Первый запуск быстро покажет, понимают ли люди все сразу, какие вопросы задают и готовы ли перейти к действию.

План выхода на рынок (Go-to-Market или сокращенно GTM) поможет собрать запуск в понятную схему: аудитория, канал, сообщение и ожидаемый результат. Цикл проверки гипотез (HADI) поможет заранее определить, что вы проверяете и какое действие клиента считаете признаком спроса.

Например, можно поставить цель: показать предложение 30 ученикам и получить не менее 5 заявок. После запуска вы сравните ожидание с реальной реакцией и решите, что делать дальше: усиливать продукт, менять сообщение или уточнять аудиторию.

В конце темы у вас появится план первого запуска и небольшой эксперимент по проверке спроса. Вы зафиксируете, кому предложите продукт, через какой канал, с каким сообщением и по какой метрике оцените результат.

Задание 1. План выхода на рынок

План выхода на рынок (Go-to-Market / GTM) помогает понять, как проект дойдет до первых клиентов. На этом этапе важно не просто сказать: «Мы будем продвигаться в соцсетях» или «Расскажем знакомым», а выбрать конкретную точку старта: кому вы предложите продукт первым, где найдете этих людей, что им скажете и какой результат хотите получить.

GTM нужен, чтобы связать продукт, клиента и канал продвижения. У вас уже есть описание аудитории, ценностное предложение и первая версия продукта. Теперь нужно проверить, как это будет работать в реальной ситуации: кто увидит предложение, почему обратит внимание, какое действие совершит и что команда поймет по итогам запуска.

Первый запуск лучше делать узким. Не нужно сразу обращаться ко всем школьникам, всем родителям или всем жителям города. Гораздо полезнее выбрать небольшую группу, где проблема заметна и до людей реально дотянуться. Это может быть один класс, школьный кружок, чат родителей, спортивная секция, локальное сообщество, подписчики команды, знакомые предприниматели или посетители конкретного места.

В плане выхода на рынок важно описать четыре вещи:

1. **Первый сегмент клиентов.** Это люди, которым вы предложите продукт в самом начале. Они должны быть достаточно похожи между собой, чтобы для них можно было написать одно понятное сообщение. Например: ученики 8-го класса перед контрольной по математике, родители младших школьников, участники школьных проектных команд, подростки, которые хотят продать ненужные вещи.
2. **Канал контакта.** Это место или способ, через который вы доберетесь до клиента: личные сообщения, школьный чат, пост в соцсетях, объявление, короткая презентация, стенд, мероприятие, рассылка, сайт, лендинг, маркетплейс или личные рекомендации. Канал должен быть доступен команде уже сейчас.
3. **Сообщение для клиента.** Это короткая формулировка, которая объясняет, кому вы помогаете, в какой ситуации и какую пользу даете. Хорошее сообщение говорит на языке клиента и помогает быстро понять ценность. Например:

«Повторите тему по математике за 40 минут перед контрольной» звучит яснее, чем «образовательная платформа для школьников».

- 4. Результат запуска.** Перед запуском нужно выбрать, что вы считаете успехом: заявки, регистрации, предзаказы, покупки, переходы на страницу, ответы в анкете, записи на пробное занятие, сообщения с вопросами или рекомендации другим людям. Так команда сможет оценить не только количество просмотров, но и реальный интерес.

Например, команда делает короткие разборы тем перед контрольными. Первый сегмент — ученики 7-го класса, у которых через неделю контрольная по дробям. Канал — чат класса и личные сообщения знакомым ученикам. Сообщение: «За 40 минут разберем 5 типовых ошибок по дробям перед контрольной». Результат запуска — 10 заявок на пробный разбор и хотя бы 5 участников на первом занятии.

Такой план не гарантирует больших продаж сразу, но помогает сделать первый запуск управляемым. После него команда увидит, кто откликается, какой канал работает лучше, какие слова вызывают интерес и что нужно изменить в продукте или сообщении.

Теперь вы. Составьте план первого выхода на рынок для своего проекта. Выберите один первый сегмент клиентов, один или два канала контакта, короткое сообщение для клиента и измеримый результат запуска.

После этого проверьте, выглядит ли план выполнимым за ближайшие 1–2 недели. В итоге у вас должна получиться понятная схема первого запуска: кому вы предлагаете продукт, где находите этих людей, что им говорите и по какому результату поймете, что запуск сработал.

Первый сегмент клиентов

Канал контакта

Сообщение для клиента

Измеримый результат запуска

Задание 2. Проверка спроса

Соответствие продукта рынку (Product–Market Fit / PMF) показывает, насколько продукт действительно нужен клиентам. На раннем этапе это не обязательно большие продажи или быстрый рост. Для школьного проекта важнее увидеть первые признаки востребованности: люди откликаются на предложение, задают вопросы, оставляют контакты, приходят на пробную встречу, делают предзаказ, покупают первую версию или советуют проект другим.

PMF помогает понять, насколько хорошо совпали три части проекта: клиент, проблема и решение. В предыдущих темах вы уже описали аудиторию, изучили конкурентов, сформулировали ценность и подготовили первую версию продукта. Теперь нужно проверить, есть ли у людей реальный интерес к вашему предложению. Это можно сделать через небольшой эксперимент.

Для такой проверки удобно использовать цикл HADI. Он помогает не просто «что-то попробовать», а заранее договориться, какую гипотезу вы проверяете, что именно сделаете, какие данные соберете и какой вывод получите.

- **Гипотеза** (Hypothesis) — это предположение, которое можно проверить. Например: «Если мы предложим ученикам 7-го класса короткий разбор перед контрольной, то не меньше 10 человек оставят заявку».
- **Действие** (Action) — это конкретный шаг команды. Например: написать сообщение в чат, сделать пост, провести мини-презентацию, запустить лендинг, предложить пробную услугу, показать прототип или собрать предзаказы.
- **Данные** (Data) — это измеримый результат. Это могут быть заявки, оплаты, переходы, ответы, комментарии, вопросы, регистрации, повторные обращения или количество людей, которые пришли на тест.
- **Выводы** (Insights) — это то, что команда поняла после проверки. Вывод должен помогать принять решение: продолжать, менять сообщение, уточнять аудиторию, доработать продукт, выбрать другой канал или проверить новую гипотезу.

Главное — выбрать такую проверку, которую реально провести быстро и безопасно. Не нужно сразу делать полноценный сайт, закупать много товара или запускать дорогую рекламу. Часто

достаточно одного объявления, короткой презентации, пробного занятия, формы заявки, личных сообщений или тестовой продажи.

Например, команда делает набор полезных перекусов для школьников после уроков. Гипотеза: «Если предложить набор ученикам, которые идут после школы на секции, то за два дня мы соберем не меньше 15 предзаказов». Действие — показать меню и цену в школьном чате и лично рассказать о наборе после уроков. Данные — количество предзаказов, вопросов и отказов. Вывод — понять, интересен ли набор, подходит ли цена и какие продукты стоит оставить.

На этом этапе вы ищете первые сигналы спроса: клиент сам спрашивает подробности, готов попробовать, возвращается повторно, рассказывает друзьям, выбирает продукт среди альтернатив или готов заплатить. Чем сильнее действие клиента, тем надежнее сигнал. Просмотр поста — слабый сигнал. Заявка, предзаказ, покупка или повторное обращение — более сильный сигнал. До устойчивого соответствия продукта рынку еще далеко, но заявки, покупки и повторные обращения показывают, что гипотезу стоит проверять дальше.

Теперь вы. Сформулируйте гипотезы о спросе на ваш продукт. Опишите, кто должен совершить действие, что именно он должен сделать и какой результат вы будете считать успехом.

Затем запланируйте небольшой эксперимент по циклу HADI: гипотеза, действие, данные и выводы. После проверки запишите, какие признаки нужности продукта вы увидели и что команда будет делать дальше: усиливать запуск, менять предложение, уточнять целевую аудиторию или проверять новую гипотезу.

Подведем итоги

После этой темы у вас должен появиться **план первого запуска** и простой эксперимент для проверки спроса. Важно не просто придумать продвижение, а понять, кому вы предложите продукт первым, где найдете этих людей, что им скажете и по какому результату оцените интерес.

К концу блока вам желательно:

- выбрать первый сегмент клиентов для запуска;
- определить 1–2 канала продвижения;
- сформулировать короткое сообщение для клиента;
- запланировать эксперимент по HADI;
- выбрать метрики успеха.

Короткая формулировка запуска. Опишите первый запуск в 2–3 предложениях. Принцип такой: первое предложение — кому вы предлагаете продукт и через какой канал. Второе — что именно вы обещаете клиенту. Третье — какой результат покажет, что спрос есть.

Что можно сделать еще, если кажется, что этого мало?

Медиаплан и каналы продвижения. Медиаплан помогает заранее распланировать, где, когда и как вы будете рассказывать о продукте. Каналы могут быть простыми: школьный чат, личные сообщения, соцсети, объявление, мероприятие, партнерство с кружком, сайт или короткая презентация. Задание: выберите 2–3 канала и составьте план на 1–2 недели – что публикуете, когда, кому и какой результат ждете.

Маркетинг-микс 4Р. Модель 4Р помогает быстро проверить, согласованы ли между собой продукт, цена, место продажи и продвижение: Product, Price, Place, Promotion. Например, если продукт дешевый и рассчитан на школьников, канал и сообщение должны быть простыми, быстрыми и понятными. Задание: коротко опишите 4 элемента вашего проекта – что продаете, по какой цене, где клиент это получает и как узнает о предложении.

Контент-план. Контент-план нужен, если вы продвигаете проект через посты, короткие видео, сторис, сообщения или рассылку. Он помогает не писать каждый раз с нуля, а заранее распределить темы: проблема клиента, польза продукта, пример использования, отзыв, ответ на частый вопрос, напоминание о запуске. Задание: придумайте 5–7 публикаций или сообщений для первого запуска и укажите цель каждого: привлечь внимание, объяснить пользу, снять сомнение или получить заявку.

Воронка AIDA. Модель AIDA помогает описать путь клиента от первого внимания до действия: внимание, интерес, желание, действие. Сначала человек замечает сообщение, потом понимает пользу, затем хочет попробовать и в конце оставляет заявку, покупает или задает вопрос. Задание: опишите вашу мини-воронку в 4 шага – как клиент узнает о продукте, что его заинтересует, почему он захочет попробовать и какое действие должен совершить.

6. БИЗНЕС-МОДЕЛЬ И МОНЕТИЗАЦИЯ

В этой теме вы разберете, как проект работает как бизнес. Главные вопросы простые: кто платит, за что платит, как продукт доходит до клиента, какие расходы возникают и что остается проекту.

Один и тот же продукт может зарабатывать по-разному. Образовательный сервис может продавать отдельные курсы, подписку или лицензию для школы. Набор полезных перекусов можно предлагать ученикам напрямую, через родителей или школьное кафе. Сервис поиска исполнителей может брать комиссию с заказа, плату за продвижение или абонентскую плату с мастеров.

Выбор модели влияет на весь проект. От него зависят цена, каналы продаж, партнеры, нужные ресурсы и основные расходы. Чем проще и понятнее эта схема, тем легче решить, что делать самостоятельно, где нужна помощь и как организовать первые продажи.

Вы уже определили аудиторию, сформулировали предложение и проверили первые каналы. Теперь нужно связать продукт с деньгами: как клиент покупает, сколько платит, какие затраты появляются при каждой продаже и какая сумма остается после выполнения заказа или оказания услуги.

Сначала вы соберете упрощенную канву бизнес-модели (Business Model Canvas / BMC). Она поможет описать клиентов, ценность, каналы, доходы, ресурсы, действия, партнеров и расходы. Затем вы посчитаете экономику одной продажи (юнит-экономику): цену, прямые затраты и остаток с одной сделки.

В конце темы у вас появятся понятная схема работы проекта и первый расчет монетизации. Эти материалы пригодятся для операционного плана, финансовой модели, бизнес-плана и презентации.

Задание 1. Соберите бизнес-модель проекта

Ключевые партнёры	Ключевые активности	Ценностные предложения	Отношения с клиентами	Сегменты потребителей
	Ключевые ресурсы		Каналы поставки	
Структура издержек			Источники доходов	

Бизнес-модель (Business Model Canvas / BMC) — это схема, которая помогает увидеть, как проект работает целиком. В ней соединяются клиент, ценность, способ продажи, ресурсы, партнеры, действия, доходы и расходы.

На прошлых этапах вы уже описали клиента, проблему, продукт, ценностное предложение, конкурентов и первые каналы продвижения. Теперь нужно собрать эти части в одну логическую цепочку: кому вы помогаете, что предлагаете, как клиент узнает о продукте, как получает результат и за счет чего проект зарабатывает.

Канва помогает быстро заметить слабые места. Например, может оказаться, что ценность понятна, но непонятно, кто именно платит. Или есть хороший продукт, но нет канала, через который до него дойдут первые клиенты. Или команда придумала сложный сервис, но для запуска нужны ресурсы, которых пока нет. Чем яснее заполнена бизнес-модель, тем проще понять, что делать дальше.

После этого блока будет рабочая область с основными частями бизнес-модели.

Клиенты. Опишите, для кого создается проект. Это могут быть ученики, родители, учителя, школы, компании, участники кружков, покупатели в районе или пользователи онлайн-сервиса. Важно отделить пользователя от покупателя, если это разные люди. Например, курсом пользуется школьник, а платит родитель.

Ценность. Запишите, какую пользу получает клиент. Это может быть экономия времени, удобство, быстрый результат, снижение тревоги, понятный выбор, помощь в учебе, доступ к проверенным исполнителям или более простое решение привычной задачи.

Каналы. Укажите, как клиент узнает о продукте и как сможет его купить или получить. Это могут быть школьные чаты, соцсети, сайт, личные рекомендации, партнерская организация, офлайн-точка, маркетплейс, мероприятие или прямые продажи.

Отношения с клиентами. Опишите, как вы будете общаться с клиентом до и после покупки: консультация, поддержка в чате, рассылка, личное сопровождение, автоматические уведомления, повторные предложения, клуб или сообщество.

Доходы. Запишите, откуда будут приходить деньги. Это может быть разовая продажа, подписка, комиссия, абонентская плата, оплата занятия, пакет услуг, реклама, лицензия, партнерский платеж или смешанная модель.

Ключевые ресурсы. Опишите, что нужно для работы проекта: команда, знания, техника, сайт, помещение, поставщики, материалы, доступ к аудитории, база клиентов, контент, программа занятий, оборудование или бренд.

Ключевые действия. Запишите, что команда должна регулярно делать, чтобы проект работал: производить товар, проводить занятия, находить клиентов, обрабатывать заявки, вести соцсети, доставлять заказы, проверять качество, собирать обратную связь.

Партнеры. Укажите, кто может помогать проекту: школа, площадка, поставщик, эксперт, блогер, курьерская служба, типография, производитель, наставник, родительское сообщество или другой проект.

Расходы. Запишите основные затраты: материалы, производство, реклама, доставка, аренда, сайт, сервисы, оплата труда, упаковка, комиссии, налоги, оборудование, печать, связь или обучение команды.

Задание 2. Юнит-экономика

Экономика одной продажи (Unit Economics) показывает, сколько проект зарабатывает на одном заказе, клиенте, занятии, наборе, подписке или другой единице продажи. Этот расчет помогает проверить, может ли бизнес-модель работать в деньгах.

Сначала выберите **единицу расчета**. Для товара это может быть один набор, одна вещь или один заказ. Для услуги — одно занятие, консультация или выполненная заявка. Для подписки — один клиент за месяц. Для мероприятия — один билет или один участник.

Главные показатели:

Средняя цена / средний чек — сколько клиент платит за одну покупку. Например: один набор перекусов стоит 250 рублей, одно занятие — 700 рублей, один билет — 500 рублей.

Себестоимость — прямые затраты на одну продажу: материалы, упаковка, доставка, комиссия сервиса, оплата исполнителя, печать, аренда оборудования под заказ. Если продажи нет, этих расходов обычно тоже нет.

Маржа с продажи — сколько остается после прямых затрат.

Формула:

Средний чек – себестоимость = маржа с одной продажи

Конверсия – какая доля людей совершает нужное действие. Например, из 100 человек, которые увидели объявление, 10 написали в чат, 3 купили. Конверсия в покупку – 3%.

Расходы на привлечение клиента (Customer Acquisition Cost / SAC) – сколько стоит привести одного покупателя. Например, если команда потратила 1 000 рублей на рекламу и получила 5 клиентов, SAC = 200 рублей.

LTV (Lifetime Value) – сколько денег один клиент приносит проекту за все время. Если клиент покупает один раз на 500 рублей, LTV = 500 рублей. Если он покупает 4 раза по 500 рублей, LTV = 2 000 рублей.

Для простой проверки можно использовать такие формулы:

- Маржа с одной продажи = средний чек – себестоимость
- Прибыль с первого заказа = маржа с одной продажи – SAC
- LTV = средний чек × количество повторных покупок

Проект выглядит устойчивее, если маржа положительная, SAC не «съедает» всю прибыль, а LTV выше расходов на привлечение.

Например, команда продает мини-курс за 800 рублей. Себестоимость одного ученика – 200 рублей: платформа, материалы и работа преподавателя. Маржа с продажи – 600 рублей. На рекламу потратили 1 500 рублей и получили 5 учеников, значит SAC = 300 рублей. Прибыль с первого заказа – 300 рублей. Если часть учеников покупает еще один мини-курс, LTV становится выше, и модель выглядит сильнее.

Теперь вы. Выберите единицу расчета для своего проекта и посчитайте основные показатели: средний чек, себестоимость, маржу, конверсию, расходы на привлечение клиента и LTV. Если точных данных пока нет, используйте реалистичные предположения и отметьте, что нужно проверить.

После расчета сделайте вывод: зарабатывает ли проект на одной продаже или клиенте? Что сильнее всего влияет на результат – цена, себестоимость, конверсия, SAC или повторные покупки? Что можно изменить, чтобы экономика стала лучше?

Показатель	Что вписать	Ваш расчет
Единица продажи	Что считаем: товар, заказ, занятие, билет, подписка	
Средний чек	Сколько клиент платит за одну покупку	
Себестоимость	Сколько стоит выполнить одну продажу	
Маржа	Средний чек – себестоимость	
Расходы на привлечение	Сколько потратили на рекламу или продвижение	
CAC	Расходы на привлечение / количество клиентов	
LTV	Сколько денег принесет один клиент за все время	
Вывод	Остаются ли деньги после продажи? Что нужно улучшить?	

Задание 3. SWOT

SWOT-анализ — это простой способ быстро разобраться в проекте, бизнесе, команде или даже личной идее. Он полезен не только для предпринимательства. Его можно использовать, когда нужно быстро понять ситуацию, увидеть сильные и слабые места и найти первые решения.

Сначала проект удобно разделить на две части: **внутреннюю среду** и **внешнюю среду**.

- Внутренняя среда — это то, что есть внутри проекта и на что команда может влиять: навыки участников, ресурсы, оборудование, связи, опыт, продукт, качество работы, скорость, доступ к аудитории, деньги, свободное время.
- Внешняя среда — это то, на что команда влияет слабо, но что влияет на проект: рынок, конкуренты, тренды, сезонность, цены поставщиков, законы, привычки клиентов, технологии, экономическая ситуация, погода, школьные правила, решения партнеров.

После этого каждую часть нужно разделить еще на плюсы и минусы: что помогает проекту и что мешает. Получается четыре зоны:

S (strengths), сильные стороны — внутренняя среда и плюс. Это то, что уже помогает проекту: сильная команда, полезный навык, доступ к аудитории, понятный продукт, опыт, хорошие материалы, низкая себестоимость.	W (weaknesses), слабые стороны — внутренняя среда и минус. Это то, что внутри проекта пока мешает: мало опыта, слабые продажи, нет сайта, мало времени, нет оборудования, высокая себестоимость, неясное распределение ролей.
O (opportunities), возможности — внешняя среда и плюс. Это внешние условия, которые можно использовать: растущий интерес к теме, свободная ниша, партнерство со школой, новый тренд, дешевый канал продвижения, сезонный спрос, поддержка от наставников.	T (threats), угрозы — внешняя среда и минус. Это внешние факторы, которые могут помешать: сильные конкуренты, рост цен, низкий спрос, недоверие клиентов, ограничения площадки, сезонный спад, сложность доставки, копирование идеи другими.

Любое такое деление помогает посмотреть на проект под определенным углом. SWOT-анализ часто используют консультанты, когда приходят в новый бизнес или проект и хотят быстро понять, с чего начать. Он организует мысли: вместо набора разрозненных наблюдений появляется понятная карта ситуации.

Но SWOT нужен не только для описания. Он помогает искать стратегию. Для этого полезно пересекать пункты между собой и задавать вопросы: какая сильная сторона поможет использовать возможность? Какая сильная сторона поможет снизить угрозу? Какая слабая сторона мешает воспользоваться возможностью? Какую слабость нужно исправить, чтобы угроза не стала критической?

- Например, у команды есть сильная сторона — участники хорошо снимают короткие видео. Внешняя возможность — у похожих проектов хорошо работают короткие ролики в соцсетях. Комбинация дает решение: сделать серию коротких видео и проверить их как канал продаж.
- Другой пример: сильная сторона проекта — низкая себестоимость за счет знакомого поставщика. Угроза — конкуренты могут снижать цены. Комбинация дает решение: удерживать доступную цену и делать наборы, которые конкурентам сложнее повторить.
- Третий пример: слабая сторона проекта — нет опыта доставки. Возможность — рядом есть партнерская точка или школьное пространство. Комбинация дает решение: не запускать сложную доставку сразу, а начать с самовывоза или выдачи заказов в одной точке.

Теперь вы. Заполните каждый блок SWOT-анализа. Постарайтесь записать по 3–5 пунктов в каждую часть: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы. Пишите конкретно, без общих фраз. Не «есть конкуренты», а «рядом уже работает похожий кружок с сильным преподавателем». Не «хорошая команда», а «в команде есть человек, который умеет делать видео и вести соцсети».

После заполнения выберите 2–3 самые важные комбинации. Сформулируйте короткие решения: какую сильную сторону использовать, какую возможность проверить, какую угрозу снизить и какую слабость исправить в первую очередь.

В результате у вас должен получиться не просто список плюсов и минусов, а несколько практических выводов для стратегии проекта.

S • Сильные стороны

W • Слабые стороны

O • Возможности

T • Угрозы

Подведем итоги

Бизнес-модель и монетизация — одна из самых сложных частей проекта. Здесь важно показать не только идею и пользу для клиента, но и то, **как проект будет зарабатывать деньги**. Даже простая модель должна объяснять, кто платит, за что платит, какие расходы возникают и почему проект может быть устойчивым.

К концу темы у вас должно получиться:

- кратко описать бизнес-модель проекта;
- назвать основной способ заработка;
- показать, за счет чего проект отличается от других решений;
- посчитать экономику одной продажи или одного клиента;
- сделать SWOT-анализ и сформулировать 2–3 стратегических вывода для проекта;
- сделать вывод, сходится ли экономика проекта и что нужно изменить, если модель пока не работает.

На презентации бизнес-модель лучше называть коротко и ясно. Например: «Мы зарабатываем на подписке», «Наша модель — комиссия с заказа», «Мы продаем наборы напрямую клиентам», «Мы берем оплату за курс», «У нас смешанная модель: разовая продажа и повторные покупки».

Важно не просто назвать модель, а показать ее сильные стороны. Например: чем выше средний чек, чем ниже себестоимость и чем дешевле привлечение клиента, тем устойчивее проект. Поэтому нужно объяснить, **за счет чего именно** это будет происходить: наборы продаются комплектами, клиенты покупают повторно, реклама идет через школьные чаты, часть продаж приходит по рекомендациям, себестоимость снижается за счет партнеров или закупки материалов оптом.

Также стоит показать уникальность модели по сравнению с другими решениями. Например: «В отличие от обычных репетиторов, мы продаем короткие разборы перед контрольной,

поэтому клиенту проще принять решение о покупке». Или: «В отличие от обычной доставки еды, мы заранее собираем наборы для школьников и снижаем расходы за счет повторяющегося ассортимента».

Главный вывод темы должен звучать так: **при выбранной бизнес-модели экономика проекта сходится**. Это значит, что цена, себестоимость, привлечение клиентов и повторные покупки дают проекту возможность зарабатывать, а не только создавать полезный продукт.

7. ОПЕРАЦИОННЫЙ ПЛАН, КОМАНДА И ПРОДУКТ

Задач стало много: сделать прототип, найти поставщика, подготовить материалы, договориться о площадке, провести тестовую продажу и собрать обратную связь. Теперь команде нужно понять порядок действий, распределить ответственность и проверить, хватает ли ресурсов.

Сначала вы соберете дорожную карту проекта. Она покажет, что нужно сделать до запуска, во время него и после первых результатов. Часть задач можно выполнять параллельно, другие зависят от предыдущих шагов. Например, продавать набор полезных перекусов можно после выбора поставщика и расчета цены, а готовить публикации и искать первых покупателей — одновременно.

Затем вы распределите роли. Один человек может отвечать за продукт, другой — за продвижение и клиентов, третий — за финансы, материалы или техническую часть. В небольшой команде один участник часто совмещает несколько функций, но у каждой задачи должен быть ответственный.

После этого нужно оценить ресурсы: время, деньги, знания, контакты, помещение, оборудование, материалы, сайт, соцсети и доступ к аудитории. Так станет понятно, что уже есть, чего не хватает и какие задачи могут задержать запуск.

Дорожная карта также поможет наметить ближайшее развитие продукта. Сервис поиска репетиторов может начаться с анкеты и чата, образовательный курс — с пробного занятия, а продажа перекусов — с одного класса или школы.

В конце темы у вас появятся план действий, распределение ролей и список необходимых ресурсов. На их основе будет проще рассчитать сроки, расходы и объем работы в финансовой модели.

Задание 1. Разложите проект на этапы работы

Дорожная карта (Roadmap) — это план развития проекта во времени. Она показывает, какие шаги нужно сделать, в каком порядке и к какому результату должна прийти команда на каждом этапе.

На предыдущих темах вы уже описали идею, клиента, ценность, рынок, продвижение и бизнес-модель. Теперь важно понять, как все это будет работать на практике. Даже сильная идея может остановиться, если команда не понимает, что делать сначала, кто должен начать работу и какие задачи зависят друг от друга.

Дорожная карта помогает увидеть **реалистичный путь запуска**. В ней не нужно расписывать каждую мелочь на год вперед. Важно выделить главные этапы: что нужно подготовить до запуска, что сделать во время первого запуска и что изменить после первых результатов.

Обычно проект можно разложить на три части.

- **До запуска** команда готовит основу: уточняет продукт, делает прототип, ищет поставщиков, считает расходы, готовит материалы, страницу проекта, посты, форму заявки или первую презентацию.
- **Во время запуска** команда показывает продукт первым клиентам: проводит тестовую продажу, пробное занятие, открывает предзаказ, запускает рекламу, пишет в школьные чаты, собирает заявки или проводит мероприятие.
- **После первых результатов** команда анализирует, что получилось: сколько людей заинтересовалось, кто купил или записался, что понравилось, что было неудобно, какие ошибки нужно исправить, что делать дальше.

Например, команда готовит набор полезных перекусов для учеников после школы. До запуска нужно выбрать состав набора, найти поставщика, посчитать себестоимость, сделать упаковку и договориться о месте продажи. Во время запуска — продать первую партию в школе или на мероприятии. После запуска — собрать отзывы, понять, какие продукты покупают лучше, изменить состав набора и пересчитать цену.

Дорожная карта также помогает увидеть зависимости. Нельзя запускать продажу, если не готов продукт. Нельзя обещать доставку, если неясно, кто ее осуществляет. Нельзя считать прибыль, если не понятны расходы на материалы, рекламу и работу

команды. Поэтому хороший план показывает не только список задач, но и порядок действий.

Теперь вы. Разложите свой проект на три этапа: до запуска, во время запуска и после первых результатов. Для каждого этапа запишите 3–5 главных задач и ожидаемый результат. Формулируйте задачи как действия: подготовить прототип, найти партнера, провести тест, собрать заявки, получить обратную связь, исправить продукт.

Этап	3–5 главных задач	Ожидаемый результат
До запуска		
Во время запуска		
После первых результатов		

После этого отметьте 2–3 задачи, без которых проект не сможет двигаться дальше. Это самые важные точки дорожной карты. По ним будет видно, насколько запуск реалистичен и какие шаги нужно сделать в первую очередь.

Задание 2. Распределите роли и ответственность

Роли команды помогают понять, кто за что отвечает в проекте и почему именно этот человек подходит для своей зоны ответственности. Важно описывать не только должности, но и сильные

стороны участников: опыт, интересы, навыки, достижения, связи и уже сделанные шаги по проекту.

В предпринимательстве команда имеет большое значение. У инвесторов и экспертов есть простая логика: если человек уже делал похожие проекты или добивался результатов в других сферах, шанс справиться с новой задачей выше. Даже если у команды еще не было бизнеса, можно показать другие достижения: олимпиады, спорт, волонтерство, кружки, школьные проекты, соцсети, дизайн, программирование, организацию мероприятий, участие в конкурсах.

Например, участник может отвечать за финансы не потому, что «так распределили», а потому что у него сильная математика, опыт олимпиад или умение работать с таблицами. Другой может вести продвижение, потому что уже снимает видео, ведет канал, пишет тексты или понимает соцсети. Третий может отвечать за партнеров, если легко договаривается с людьми, участвовал в школьном самоуправлении или помогал организовывать мероприятия.

Распределение ролей помогает связать дорожную карту с реальной работой команды. В прошлом задании вы разложили проект на этапы. Теперь нужно понять, кто будет выполнять ключевые задачи, кто принимает решения, кому нужна помощь и кого нужно держать в курсе.

Для этого можно использовать простую версию матрицы **RACI**. Она показывает четыре типа участия в задаче.

- **Кто делает** — человек, который выполняет задачу и отвечает за результат.
- **Кто принимает решение** — человек, который утверждает итог: цену, состав продукта, текст, дизайн, партнера, дату запуска или формат теста.
- **С кем нужно посоветоваться** — люди, у которых есть опыт, информация или важное мнение: наставник, учитель, потенциальный клиент, родитель, эксперт, партнер.
- **Кого нужно держать в курсе** — люди, которым важно знать статус работы, но они не участвуют в каждом шаге.

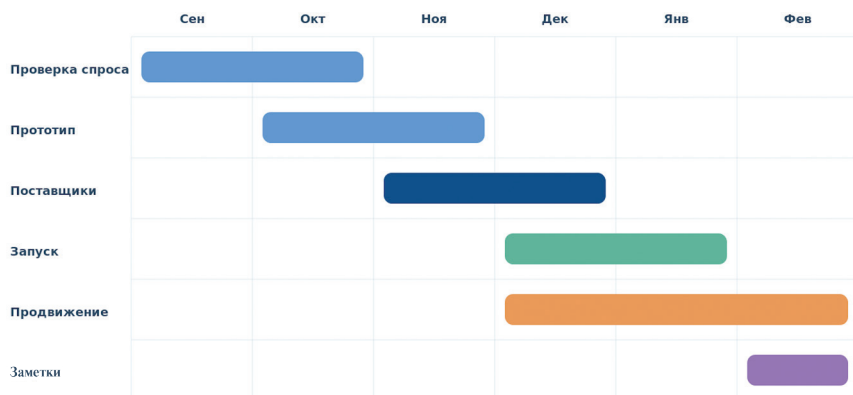
Например, команда запускает пробное занятие по подготовке к контрольной. Один участник отвечает за содержание, потому что хорошо учится по предмету и уже помогал одноклассникам разбирать темы. Второй отвечает за регистрацию учеников, потому что умеет общаться и уже организовывал школьные активности. Третий отвечает за продвижение, потому что ведет соцсети.

В конце выпишите, какие роли уже закрыты, какие совмещаются одним человеком и каких ролей пока не хватает. Отметьте 2–3 главных риска по команде и ресурсам: мало времени, нет нужного навыка, нет поставщика, нет доступа к аудитории, неясно, кто принимает решения, или слишком много задач на одном человеке.

Подведем итоги

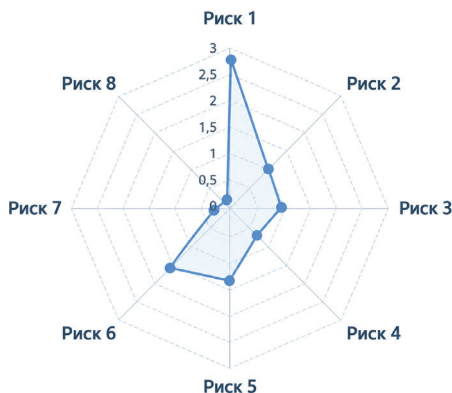
После этой темы у вас должен появиться **реалистичный план запуска проекта**. Он показывает, какие шаги нужно сделать, кто за них отвечает, какие ресурсы нужны и где могут возникнуть сложности.

работу. Задание: выберите 6–10 главных задач проекта и разложите их по неделям до первого запуска.



Карта рисков. Подумайте, что может помешать запуску или работе проекта: не хватит денег, поставщик задержит заказ, участник команды не выполнит задачу, клиенты не заинтересуются продуктом или возникнет техническая проблема. Риски удобно разделить по вероятности и возможным последствиям. Для наглядности их можно разместить на схеме или соединить в виде «паутинки» вокруг проекта.

Найдите 3–5 основных рисков проекта. Для каждого запишите, что может произойти и как команда может снизить вероятность проблемы или уменьшить ее последствия. После этого, если хотите, оформите результаты в виде карты рисков.



Выбор правовой формы проекта. Когда проект переходит от учебной идеи к регулярным продажам, нужно решить, кто будет официально принимать оплату, заключать договоры и отвечать за результат. Для небольших проектов чаще всего рассматривают работу физического лица с налогом на профессиональный доход, регистрацию индивидуального предпринимателя или создание организации.

Критерий	Самозанятый. Физлицо с налогом на проф. доход (НПД)	ИП. Индивидуальный предприниматель	ООО. Общество с ограниченной ответственностью
Кто ведет проект	Один человек	Один человек	Один или несколько участников
Ответственность	Человек отвечает по обязательствам лично	Предприниматель отвечает по обязательствам лично	По общему правилу отвечает сама организация своим имуществом
Сотрудники	Нельзя нанимать работников по трудовым договорам	Можно нанимать сотрудников	Можно нанимать сотрудников
Совместное владение	Не предусмотрено	Не предусмотрено	Можно распределить доли между участниками
Сложность ведения	Минимальная	Средняя	Более сложные учет, документы и управление
Когда может подойти	Небольшая самостоятельная работа и проверка первых продаж	Регулярный проект одного владельца	Совместный проект, более крупные договоры или повышенные риски

Таблица показывает общую логику, а не готовый юридический совет. Налоговые режимы, ограничения по видам деятельности, отчетность и условия регистрации могут меняться. Перед реальным запуском их нужно проверить на официальных государственных сайтах или уточнить у специалиста. Для несовершеннолетних также нужно отдельно проверить требования к возрасту и согласие родителей.

Сравните три варианта и выберите тот, который лучше всего соответствует будущей работе проекта. Объясните выбор по трем критериям: кто будет владельцем, кто будет отвечать по обязательствам и понадобятся ли сотрудники.

Если проект пока остается учебным, можно написать: «Оформление пока не требуется. Вернуться к выбору формы работы перед началом регулярных продаж».

8. ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ

Финансовая модель переводит проект на язык чисел: сколько денег нужно для старта, сколько проект будет тратить после запуска, сколько сможет зарабатывать и когда вернет вложения. В этой теме вы составите простой расчет расходов, доходов, прибыли и окупаемости.

Для команды финансовая модель проверяет **реалистичность идеи**. Проект может выглядеть сильным: есть клиент, продукт, план запуска и команда. Но теперь нужно понять, сколько все это будет стоить. Сколько денег нужно до первой продажи? Какие расходы будут каждый месяц? Какую цену поставить? Сколько продаж нужно сделать, чтобы проект начал зарабатывать?

Для защиты проекта этот блок показывает, понимает ли команда **экономику своего решения**. Важно не просто сказать «проект будет прибыльным», а показать понятную логику расчета: какие расходы нужны для запуска, какие траты будут регулярными, откуда берется выручка и сколько денег остается после вычета расходов. Даже примерные цифры должны быть объяснимыми.

Ранее вы определили, что продаете, кому, через какие каналы и как проект будет работать. Теперь эти решения нужно **проверить деньгами**. Все, что раньше было описано словами — продукт, запуск, ресурсы и роли, — здесь собирается в расчет. Потом финансовая модель войдет в бизнес-план, паспорт проекта и презентацию.

ВАЖНО! Финансовую модель удобнее заполнять не интерактивной версии рабочей тетради, там проще менять цену, количество продаж и расходы, а также сразу видеть, как меняются выручка, прибыль и срок окупаемости. Электронная интерактивная версия рабочей тетради расположена на сайте <https://rt.econ.msu.ru/workbook>.

В рабочей тетради мы разберем, какие данные нужно внести в таблицу, как их посчитать и как объяснить получившийся результат.

Важно не просто поставить числа в таблицу, а уметь объяснить, откуда они взялись. Цену можно обосновать сравнением с конкурентами, объем продаж — размером аудитории и планом продвижения, расходы — ценами поставщиков, аренды, сервисов или зарплат. Если точных данных пока нет, можно использовать реалистичную оценку и коротко подписать, на чем она основана.

Финансовая модель может показаться сложной, поэтому мы разбили ее на 8 более простых заданий. Выполняйте их одно за другим, и в итоге вы получите готовую модель:

- Задание 1. Расходы на запуск
- Задание 2. Регулярные расходы после запуска
- Задание 3. Зарплата и зарплатные налоги
- Задание 4. Доходы и объем продаж проекта
- Задание 5. Налоговый режим, налоги и прибыль
- Задание 6. Денежный поток
- Задание 7. Показатели эффективности проекта
- Задание 8*. Дисконтирование и стоимость будущих денег

* Дополнительное задание повышенной сложности.

Задание 1. Расходы на запуск

Расходы на запуск — это то, что нужно купить или оплатить **до первой продажи**, чтобы проект начал работать. Такие расходы считаются отдельно: они делаются один раз, а потом помогают работать дальше. В проекте по выпечке тортов на заказ команда готовит дома, поэтому аренду, ремонт и профессиональную кухню не считаем. На старте нужны только базовые кухонные приспособления.

Например, для запуска могут понадобиться:

- кухонные весы — 1 500 рублей;
- форма для выпечки — 1 200 рублей;
- миксер — 4 500 рублей;
- кондитерские мешки и насадки — 1 000 рублей;
- лопатки и шпатели — 800 рублей;
- поворотный столик — 1 500 рублей.

Итого стартовые расходы составят **10 500 рублей**. Цены можно взять из интернет-магазина, маркетплейса или обычного магазина.

Если точной цены пока нет, используйте реалистичную оценку и коротко подпишите, на чем она основана.

Теперь вы. Откройте файл финансовой модели или начните с заполнения формы ниже. Выпишите все, что нужно купить до первой продажи, чтобы проект мог начать работу. Для каждой строки укажите название расхода, примерную сумму и короткое обоснование.

Расход	Сумма, руб.
Итого:	

После заполнения посчитайте общую сумму стартовых расходов. Ответьте на главный вопрос этой части: **сколько денег нужно, чтобы проект начал работать?**

Задание 2. Регулярные расходы после запуска

Регулярные расходы после запуска проекта удобно разделить на **постоянные** и **переменные**. Постоянные расходы нужно оплачивать независимо от числа продаж: сервисы, связь, хранение, подписки, базовая реклама. Переменные расходы появляются с каждой продажей: продукты, упаковка, доставка, комиссии, расходники.

В этом задании пока не считаем оплату труда — зарплату и зарплатные налоги разберем отдельно в следующем задании.

В проекте по выпечке тортов команда готовит дома, поэтому аренду кухни не считаем. Постоянные расходы будут небольшими, например реклама или сервис для оформления заказов. Переменные расходы будут связаны с каждым тортом: ингредиенты, коробка, подложка, декор, расходники и доставка, если ее оплачивает проект.

Например, расходы можно разделить так:

Переменные расходы:	Постоянные расходы:
продукты на один торт — 1 200 рублей; коробка и подложка на один торт — 250 рублей; декор и расходники на один торт — 200 рублей; доставка одного заказа — 400 рублей.	реклама в месяц — 2 000 рублей; сервис для оформления заказов — 500 рублей в месяц.

Если доставку оплачивает клиент отдельно, ее можно не включать в расходы проекта, но это нужно указать в пояснении.

Теперь вы. Откройте файл финансовой модели или начните с заполнения формы ниже. Выпишите регулярные расходы после запуска. В таблице укажите тип каждого расхода: постоянный или переменный. Для каждой строки добавьте сумму и короткое обозначение.

Переменные расходы:	руб.	Постоянные расходы:	руб.

После заполнения ответьте на главный вопрос этой части: **сколько проект тратит каждый месяц и сколько стоит один заказ без учета зарплаты?**

Задание 3. Зарплата и зарплатные налоги

Зарплата — это стоимость работы людей в проекте. Даже если на старте вы делаете все сами, в финансовой модели важно показать, сколько этот труд стоил бы в реальном проекте. Иначе проект может выглядеть прибыльным только потому, что работа команды считается бесплатной.

В расчетах важно различать три суммы. **Начисленная зарплата** — сумма в договоре до удержания налога. **НДФЛ** — налог на доходы физических лиц, который удерживается из зарплаты работника. **Страховые взносы** — дополнительные платежи работодателя сверх зарплаты. Для учебной модели можно считать так: НДФЛ — 13%, страховые взносы работодателя — примерно 30% от начисленной зарплаты.

Например, проект нанимает одного опытного кондитера:

- начисленная зарплата кондитера — 100 000 рублей в месяц;
- НДФЛ 13% — 13 000 рублей;
- кондитер получит на руки — 87 000 рублей;
- страховые взносы работодателя 30% — 30 000 рублей;
- полная стоимость кондитера для проекта — 130 000 рублей в месяц.

Если команда пока не нанимает сотрудника, можно все равно посчитать такую строку как ориентир: сколько будет стоить работа, когда проект станет больше похож на реальный бизнес. Зарплату ниже 30 000 рублей лучше не ставить без веского обоснования, иначе расчет будет выглядеть нереалистично.

Теперь вы. Откройте файл финансовой модели или начните с заполнения формы ниже. Выпишите, кто работает в проекте и какую зарплату получает. Для каждой строки укажите начисленную зарплату, НДФЛ, сумму на руки, страховые взносы работодателя и полную стоимость сотрудника для проекта.

Работник	Зарплата (с НДФЛ)	Страховые	Итого

После заполнения ответьте на главный вопрос этой части: **сколько на самом деле стоит работа команды для проекта каждый месяц?**

Задание 4. Доходы и объем продаж проекта

Доходы проекта — это деньги, которые приходят от клиентов за товары или услуги. В финансовой модели важно посчитать не просто «сколько хотим заработать», а **цену, объем продаж и выручку**. Простая формула такая: $\text{выручка} = \text{цена} \times \text{количество продаж}$.

В проекте по выпечке тортов сначала нужно определить цену одного торта и реалистичное количество заказов. Объем продаж должен быть объяснимым: сколько заказов команда сможет выполнить физически, сколько клиентов может прийти из рекламы, сколько заказов уже можно получить через знакомых, школьное сообщество или соцсети. В первые месяцы продажи могут быть ниже, потому что проект только набирает клиентов.

Например, доходы можно посчитать так:

- цена одного торта — 8 000 рублей (у нас же опытный кондитер);
- продажи в 1-й месяц — 8 тортов;
- выручка в 1-й месяц — 64 000 рублей;
- продажи во 2-й месяц — 15 тортов;
- выручка во 2-й месяц — 120 000 рублей;
- продажи с 3-го по 12-й месяц — 30 тортов в месяц;
- выручка с 3-го по 12-й месяц — 240 000 рублей в месяц.

Если у проекта несколько продуктов, считайте каждый отдельно. Например, можно отдельно посчитать торты, капкейки и наборы десертов, а потом сложить общую выручку.

Теперь вы. Откройте файл финансовой модели или начните с заполнения формы ниже. Укажите продукты или услуги проекта, цену, ожидаемое количество продаж и выручку по месяцам. Для каждой цены и каждого объема продаж добавьте короткое обоснование.

Период	Цена	Количество	Доход

После заполнения ответьте на главный вопрос этой части: **сколько денег проект может получить от клиентов и на чем основан этот прогноз?**

Задание 5. Налоговый режим, налоги и прибыль

Теперь нужно посчитать, сколько денег остается у проекта после всех основных расходов. Для этого сначала выберите **налоговый режим** для учебной модели. В реальном проекте его нужно

уточнять по актуальным правилам, а в расчете важно показать сам принцип: с какой суммы считается налог и сколько проект платит.

Не смешивайте разные налоги. Зарплатные налоги и взносы вы уже посчитали в прошлом задании. Здесь нужно посчитать налог с бизнеса. Например, для учебной модели можно взять вариант, где проект платит **6% с выручки**. Тогда налог считается просто: $\text{выручка} \times 6\%$.

Например, в проекте по выпечке тортов расчет за месяц может выглядеть так:

- выручка — 240 000 рублей;
- переменные расходы — 49 500 рублей;
- постоянные расходы — 2 500 рублей;
- полная стоимость кондитера для проекта — 130 000 рублей;
- налог 6% с выручки — 14 400 рублей;
- чистая прибыль — 43 600 рублей.

Такой расчет показывает, что при цене 8 000 рублей и 30 заказах в месяц проект может быть прибыльным. Если продаж будет меньше или цена окажется ниже, прибыль может исчезнуть. Поэтому в финансовой модели важно проверять не только расходы, но и реалистичность цены и объема продаж.

Теперь вы. Откройте файл финансовой модели или начните с заполнения формы ниже. Выберите налоговый режим, укажите ставку налога и посчитайте прибыль проекта за месяц.

Показатель	Как считать	Сумма
Выручка	цена $\times$ количество продаж	
Переменные расходы	расходы на один заказ $\times$ кол-во заказов	
Постоянные расходы	сумма расходов за месяц	
Зарплата и страховые взносы	из задания 3	
Налог с бизнеса	выручка $\times$ ставка налога	
Чистая прибыль	выручка — все расходы и налоги	

После заполнения ответьте на главный вопрос этой части: **остается ли у проекта прибыль после всех расходов и налогов?**

Задание 6. Денежный поток

Денежный поток показывает, **сколько денег остается у проекта после всех доходов и расходов**. Его считают по периодам: сначала по месяцам, потом по годам. Для финансовой модели на 5 лет удобно подробно расписать первый год, а последующие годы считать крупнее.

Важно показывать не только рост доходов, но и рост расходов. Если проект продает больше тортов, ему нужно больше продуктов, упаковки, рекламы, доставки и, возможно, больше людей в команде. Хороший прогноз выглядит так: выручка растет, но вместе с ней растут и затраты.

Например, проект по выпечке тортов может развиваться так:

- 1-й год — 240 тортов, выручка 1 920 000 рублей;
- 2-й год — 360 тортов, выручка 2 880 000 рублей;
- 3-й год — 480 тортов, выручка 3 840 000 рублей;
- 4-й год — 600 тортов, выручка 4 800 000 рублей;
- 5-й год — 720 тортов, выручка 5 760 000 рублей.

Но вместе с ростом заказов нужно заложить рост расходов: больше ингредиентов, коробок, декора, рекламы, доставки, а со 2-го или 3-го года — возможно, второго кондитера или помощника. Такой расчет выглядит реалистичнее, чем просто увеличение выручки без объяснения, как команда справится с объемом.

В презентации по денежному потоку можно показать 3–5 главных цифр: сколько денег нужно на запуск, в каком году проект выходит в плюс, когда окупает вложения, как растут продажи и почему расходы тоже меняются.

Теперь вы. Откройте файл финансовой модели или начните с заполнения формы ниже. Посчитайте денежный поток на 5 лет: сколько денег приходит, сколько уходит, какой результат получается за период и какой накопленный итог остается с начала проекта. В строке «Запуск» укажите стартовые расходы со знаком минус. С этой суммы начинается накопленный денежный поток.

Период	Выручка	Расходы	Налог	Денежный поток	Накоплено
Запуск					

Период	Выручка	Расходы	Налог	Денежный поток	Накоплено
1-й год					
2-й год					
3-й год					
4-й год					
5-й год					

После заполнения ответьте на главные вопросы этой части: **хватает ли проекту денег на развитие, когда накопленный денежный поток становится положительным и какие цифры стоит показать в презентации?**

Задание 7. Показатели эффективности проекта

Показатели эффективности помогают быстро понять, насколько устойчива экономика проекта. Это итоговые цифры, которые удобно показывать в бизнес-плане и презентации: сколько нужно продать, чтобы выйти в ноль, сколько прибыли остается с выручки и когда проект окупит вложения.

Для основной финансовой модели достаточно посчитать несколько понятных показателей. Дисконтирование и NPV разберем в дополнительном задании 8 со звездочкой. В этой части важнее показать простую и понятную логику: доходы реалистичны, расходы учтены, прибыль есть, срок окупаемости объясним.

Для проекта по выпечке тортов показатели могут выглядеть так:

- цена торта — 8 000 рублей;
- переменные расходы на торт — 1 650 рублей;
- налог с одного торта — 480 рублей;
- постоянные расходы (включая зарплату) — 132 500 рублей в месяц;
- план продаж — 30 тортов в месяц;
- прибыль при таком объеме — 43 600 рублей в месяц.

Из этих данных можно посчитать основные показатели:

- точка безубыточности — около 23 тортов в месяц;
- маржинальность — около 79%;
- рентабельность продаж — около 18%;
- срок окупаемости — месяц, когда накопленный денежный поток становится положительным.

В презентации не нужно показывать все расчеты целиком. Достаточно вынести 3–5 ключевых цифр: точку безубыточности, план продаж, прибыль, срок окупаемости и один показатель эффективности. Это помогает быстро показать, что команда понимает экономику проекта.

Теперь вы. Откройте файл финансовой модели или начните с заполнения формы ниже. Возьмите данные из предыдущих заданий и посчитайте показатели эффективности проекта.

Показатель	Как считать	Значение
Точка безубыточности	постоянные расходы ÷ маржа с одной продажи (маржа с одной продажи = цена — переменные расходы — налог с одной продажи)	
Маржинальность	валовая прибыль ÷ выручка × 100%	
Рентабельность продаж	чистая прибыль ÷ выручка × 100%	
Срок окупаемости	месяц или год, когда накопленный поток стал положительным	

После заполнения ответьте на главный вопрос этой части: **какие 3–5 финансовых показателей лучше всего показывают, что проект может быть устойчивым и прибыльным?**

Задание 8*. Дисконтирование и стоимость будущих денег

Деньги сегодня обычно ценнее такой же суммы в будущем. Если вам предложат получить один миллион рублей сегодня или тот же миллион через год, большинство людей выберут деньги сегодня.

Причин несколько. Деньги можно сразу потратить или вложить и получить доход. За год цены могут вырасти. Также остается риск, что обещанную сумму выплатят позже, не полностью или не выплатят совсем. Наконец, люди обычно ценят возможность использовать деньги сейчас.

Экономисты учитывают это с помощью **дисконтирования**. Оно позволяет перевести будущие денежные потоки в сегодняшнюю стоимость и сравнить их со стартовыми вложениями.

Для расчета используют ставку дисконтирования. Она показывает, насколько мы уменьшаем стоимость будущих денег. Ставка зависит от возможной доходности других вложений, инфляционных ожиданий, рисков проекта и общей экономической ситуации. В реальной работе ее выбирают на основе данных и профессиональной оценки. Для учебной модели можно взять, например, 10%, 15% или 20% и коротко объяснить выбор.

Формула дисконтированной стоимости:

$$PV = CF_t \div (1 + r)^t,$$

где:

- PV — сегодняшняя стоимость будущих денег;
- CF_t — денежный поток в выбранном году;
- r — ставка дисконтирования;
- t — номер года.

Степень показывает, что для каждого следующего года знаменатель становится больше. Поэтому одна и та же сумма, полученная через два года, сегодня стоит меньше, чем сумма, полученная через год.

Например, проект должен получить 1 000 000 рублей через год. При ставке дисконтирования 10% сегодняшняя стоимость этой суммы составит:

$$1\,000\,000 \div 1,1 = \text{около } 909\,000 \text{ рублей.}$$

Если миллион будет получен через два года:

$$1\,000\,000 \div 1,1^2 = \text{около } 826\,000 \text{ рублей.}$$

Для проекта дисконтируют не всю выручку, а **денежный поток**, который остается после основных расходов и налогов.

После этого можно рассчитать чистую приведенную стоимость проекта, или NPV. Для этого нужно сложить все дисконтированные денежные потоки и вычесть стартовые вложения.

NPV = сумма дисконтированных денежных потоков — стартовые вложения

Например, запуск проекта стоит 150 000 рублей. В конце первого года проект принесет 100 000 рублей денежного потока, а в конце второго года – еще 100 000 рублей. При ставке 10%:

- первый год: $100\,000 \div 1,1 =$ около 90 900 рублей;
- второй год: $100\,000 \div 1,1^2 =$ около 82 600 рублей;
- общая сегодняшняя стоимость потоков – около 173 500 рублей;
- $NPV = 173\,500 - 150\,000 = 23\,500$ рублей.

Положительный NPV означает, что при выбранной ставке будущие денежные потоки покрывают стартовые вложения. Отрицательный NPV показывает, что при таких предположениях проект не компенсирует вложения и риски.

Теперь вы. Возьмите денежные потоки проекта из задания 6. Выберите ставку дисконтирования для учебного расчета, например 10%, 15% или 20%, и коротко объясните свой выбор.

Для каждого года посчитайте дисконтированный денежный поток по формуле. Затем сложите результаты, вычтите стартовые вложения из первой строки и рассчитайте NPV.

Период	Денежный поток	Расчет	Дисконтированный поток
Запуск			
1-й год		$CF \div (1 + r)^1$	
2-й год		$CF \div (1 + r)^2$	
3-й год		$CF \div (1 + r)^3$	
4-й год		$CF \div (1 + r)^4$	
5-й год		$CF \div (1 + r)^5$	

После расчета сравните обычный и дисконтированный денежные потоки. Ответьте на три вопроса:

- Насколько уменьшилась сегодняшняя стоимость будущих денег?
- Получился ли NPV положительным или отрицательным?
- Изменился ли ваш вывод об окупаемости проекта после дисконтирования?

В итоге вы получили дисконтированные денежные потоки и вывод о том, оправдывают ли будущие результаты стартовые вложения с учетом времени и риска.

Подведем итоги

После этой темы у вас должна появиться простая финансовая модель проекта. Она может быть неидеальной, но должна показывать главное: сколько денег нужно для запуска, сколько проект тратит и зарабатывает, какие налоги платит, когда выходит в плюс и когда окупает вложения.

К концу блока вам желательно:

- посчитать расходы на запуск проекта;
- разделить регулярные расходы на постоянные и переменные;
- учесть зарплату, НДФЛ и страховые взносы;
- посчитать цену, объем продаж и выручку;
- определить прибыль, денежный поток и срок окупаемости;
- рассчитать основные показатели эффективности проекта.

Краткая формулировка финансовой модели. Попробуйте описать финансовую модель проекта в 2–3 предложениях. Принцип такой: первое предложение — сколько денег нужно для старта; второе — сколько проект тратит и зарабатывает; третье — когда он выходит на прибыль и окупает вложения.

В бизнес-план и презентацию не нужно переносить всю таблицу. Достаточно показать ключевые выводы: сколько нужно на запуск, какая выручка ожидается, какие основные расходы учтены, когда проект выходит в плюс и какие показатели подтверждают устойчивость.

Например: «Для запуска проекта по выпечке тортов нужно 10 500 рублей на кухонные приспособления. При цене 8 000 рублей и 30 заказах в месяц выручка составит 240 000 рублей, а прибыль после расходов, зарплат и налогов — около 43 600 рублей. Проект

выходит на ежемесячную прибыль по мере роста заказов и окупает стартовые вложения по накопленному денежному потоку».

Что можно сделать еще?

Сценарии развития. Посчитайте три варианта: осторожный, базовый и оптимистичный. В осторожном сценарии уменьшите продажи или заложите рост расходов, в базовом оставьте реалистичный план, в оптимистичном увеличьте спрос. Задание: сравните, в каком сценарии проект остается прибыльным и когда окупается.

Проверка реалистичности. Посмотрите, можно ли объяснить каждую важную цифру в модели. Цену можно обосновать конкурентами, продажи — размером аудитории и каналами продвижения, расходы — ценами поставщиков, зарплатами и сервисами. Задание: выберите 5 главных чисел модели и подпишите, откуда они взялись.

Финансовый слайд. Для презентации не нужно показывать всю таблицу на 5 лет. Лучше вынести 3–5 ключевых цифр: стартовые вложения, выручку, прибыль, точку безубыточности, срок окупаемости или накопленный денежный поток. Задание: выберите цифры, которые лучше всего показывают, что проект может быть устойчивым.

9. БИЗНЕС-ПЛАН И ПАСПОРТ ПРОЕКТА

В этой теме вы соберете готовые материалы в два документа: бизнес-план и паспорт проекта. Новую информацию придумывать не нужно. Главная задача — выстроить общую логику и проверить, согласованы ли между собой все части проекта.

У вас уже есть описание идеи, клиента, продукта, конкурентов, маркетинга, бизнес-модели, операций и финансов. Теперь нужно соединить их и найти противоречия. Например, в плане запуска указан один канал продаж, а в финансовой модели расходы рассчитаны на другой. Или продукт обещает быструю доставку, но в операционном плане нет ответственного и нужных ресурсов.

- **Бизнес-план** поможет последовательно описать, как устроен проект и за счет чего он может работать.
- **Паспорт проекта** соберет основные сведения в коротком формате: цель, продукт, аудиторию, сроки, ресурсы, результат и текущее состояние.

В конце темы у вас появятся черновик бизнес-плана и заполненный паспорт проекта. Они станут основой для презентации и выступления, а сам проект будет выглядеть как связанная система, а не набор отдельных таблиц и идей.

Задание 1. Соберите бизнес-план

Бизнес-план собирает готовые материалы о проекте в один связный документ. У вас уже есть идея, описание аудитории, анализ рынка и конкурентов, ценностное предложение, бизнес-модель, план запуска, распределение ролей и финансовые расчеты. Теперь нужно перенести эти материалы в общую структуру и согласовать их между собой.

Не вставляйте в документ все, что было сделано в тетради. Выберете ключевые выводы, расчеты, таблицы и подтверждения, которые помогают понять проект. Сокращайте повторения и следите, чтобы каждый раздел отвечал на свой вопрос. Описание идеи показывает, что вы предлагаете. Анализ рынка и аудитории объясняет, кому нужен продукт. Бизнес-модель описывает продажи и доходы, операционный план — порядок работы, а финансовая модель — расходы и ожидаемый результат.

Во время сборки особенно хорошо видны противоречия. Например, в бизнес-модели команда планирует продавать подписку, а в финансовой модели считает только разовые покупки. В таком случае нужно уточнить способ оплаты и привести оба раздела к единой логике.

Проверяйте и связи между разделами. Выбранная аудитория должна совпадать с той, кому адресованы реклама и продажи. Обещания продукта должны быть обеспечены ресурсами и действиями из операционного плана. Цена, количество продаж и расходы должны соответствовать финансовым расчетам.

Теперь вы. Откройте шаблон бизнес-плана в электронной интерактивной версии рабочей тетради и перенесите в него материалы из предыдущих тем. Используйте короткие описания, основные выводы, схемы, таблицы и расчеты. Электронная интерактивная версия рабочей тетради расположена на сайте <https://rt.econ.msu.ru/workbook>.

В черновике должны появиться описание бизнес-идеи, анализ рынка, целевая аудитория и ценностное предложение, бизнес-модель, операционный план, финансовая модель и приложения. После заполнения перечитайте бизнес-план целиком и проверьте, складываются ли его разделы в одну понятную и непротиворечивую историю проекта.

Задание 2. Заполните паспорт проекта

Паспорт проекта — это краткая карточка, по которой за несколько минут можно понять суть проекта: что вы делаете, для кого, на какой стадии находитесь и что нужно для запуска.

Здесь не нужно повторять весь бизнес-план. Возьмите только главные выводы и сократите их до понятных формулировок. Если идею трудно описать в нескольких абзацах, аудитория сформулирована слишком широко или непонятно, откуда

появятся доходы, стоит вернуться к соответствующему разделу проекта.

Краткое описание должно показать, что делает проект, для кого он создан, какую проблему решает и как будет работать. Для офлайн-проекта укажите место запуска, для цифрового – способ доступа или продаж.

Ценностное предложение сформулируйте в 1–2 предложениях: какую пользу получает клиент и почему ему может подойти именно это решение. Например: «Мы помогаем ученикам быстро повторить тему перед контрольной с помощью коротких разборов и заданий».

Финансовые показатели перенесите из финансовой модели. Укажите, сколько денег нужно на запуск, на что они пойдут, какие доходы планируются и за какой срок проект может окупиться. Все цифры в паспорте должны совпадать с расчетами.

Теперь вы. Откройте шаблон и заполните паспорт проекта. Используйте материалы бизнес-плана, сокращая их до главного.

В паспорте должны быть: название проекта, авторы, руководитель, секция, организация, краткое описание, ценностное предложение, целевая аудитория, потребность в инвестициях, источники финансирования, сроки, планируемые доходы и форма ведения бизнеса.

Подведем итоги

После этой темы у вас должны быть два готовых документа: черновик бизнес-плана и паспорт проекта. Бизнес-план подробно показывает, как устроен проект, а паспорт собирает его основные параметры в кратком и удобном формате.

К концу темы должны быть собраны:

- 1) описание бизнес-идеи, проблемы и предлагаемого решения;
- 2) определение целевой аудитории и подтверждения того, что проблема действительно существует;
- 3) анализ рынка, конкурентов и альтернатив клиента;
- 4) ценностное предложение и первая версия продукта;
- 5) бизнес-модель, каналы продаж и способ заработка;
- 6) операционный план, роли команды и необходимые ресурсы;
- 7) финансовая модель с расходами, доходами, прибылью и сроком окупаемости;

8) приложения: результаты интервью, таблицы, расчеты, схемы, прототипы и другие материалы.

После сборки перечитайте бизнес-план как единый документ. Все его части должны описывать один и тот же проект. Аудитория из раздела о клиентах должна совпадать с той, которой адресованы реклама и продажи. Обещания по продукту должны быть обеспечены ресурсами и действиями команды. Цена, объем продаж и расходы должны соответствовать финансовой модели.

Особенно внимательно проверьте места, где чаще всего возникают противоречия. Например, в бизнес-модели указана подписка, а в финансовой модели посчитаны только разовые покупки. Или проект обещает доставку, но в операционном плане не указаны ответственный, сроки и расходы. Такие разрывы лучше заметить сейчас, до подготовки презентации.

Паспорт проекта должен совпадать с бизнес-планом по ключевым данным: названию, аудитории, ценности, срокам, потребности в финансировании, планируемыми доходам и форме ведения бизнеса. Его задача — дать краткую и точную картину проекта без лишних подробностей.

Перед переходом к презентации ответьте на несколько вопросов:

- Можно ли объяснить суть проекта за 1–2 минуты?
- Понятно ли, какую проблему вы решаете и для кого?
- Есть ли доказательства спроса или хотя бы первые сигналы интереса?
- Ясно ли, как проект будет зарабатывать и что потребуется для запуска?
- Совпадают ли между собой маркетинг, операционный план и финансовые расчеты?
- Понятно ли, что уже сделано и какой следующий шаг нужен проекту?

Итог темы — связанный проект, который можно проверить, обсуждать и показывать другим. Теперь у вас есть основа для финальной презентации и выступления: понятная логика от проблемы клиента до продукта, запуска, команды и финансов.

10. ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ВЫСТУПЛЕНИЕ

В этой теме вы подготовите презентацию и устное выступление. Презентация покажет главное в проекте, а речь свяжет слайды в понятную историю: какую проблему вы нашли, что предлагаете, кому это нужно и как проект будет работать.

У вас уже есть все основные материалы: идея, аудитория, решение, рынок, конкуренты, маркетинг, бизнес-модель, команда и финансы. Теперь нужно выбрать из них самое важное. Презентация проекта (Pitch Deck) не пересказывает весь бизнес-план. Каждый слайд отвечает на один вопрос и помогает зрителю следить за логикой проекта.

Слайды дают структуру и визуальную опору, а выступление объясняет смысл. Поэтому текст на экране лучше сократить до ключевых тезисов, цифр и схем. Остальное вы расскажете своими словами. Чтение слайдов вслух делает выступление тяжелым и мешает установить контакт с аудиторией.

Начало должно быстро ввести слушателей в ситуацию. Можно использовать короткую историю клиента, наблюдение, проблему или важную цифру. Затем покажите решение, аудиторию, рынок, способ продвижения, бизнес-модель, команду и финансовые расчеты. Переходы между слайдами стоит продумать заранее, чтобы выступление звучало как единый рассказ.

В финале коротко напомните, что уже сделано, какой следующий шаг планируется и что сейчас нужно проекту. Это может быть тест с пользователями, доступ к площадке, партнерство, обратная связь или ресурсы для запуска.

Перед записью несколько раз проговорите выступление вслух и проверьте тайминг. Покажите его другому человеку и попросите отметить непонятные места. Заранее подготовьте ответы на вопросы об аудитории, цене, конкурентах, первых продажах, рисках и финансовых расчетах.

В конце темы у вас появятся готовая структура презентации, сценарий выступления, понятное начало и финальный запрос. Вы сможете кратко показать проект, связно объяснить его логику и уверенно ответить на основные вопросы.

Задание 1. Соберите презентацию проекта

Презентация проекта (Pitch Deck) — это короткая история проекта в слайдах. Ее задача — быстро показать, какую проблему вы нашли, какое решение предлагаете, кому оно нужно, как проект будет работать и что требуется для следующего шага.

Не переносите в презентацию весь бизнес-план. На слайдах должны быть только главные выводы, цифры и аргументы. Подробности остаются в бизнес-плане, финансовой модели и паспорте проекта. Презентация нужна для защиты: по ней должно быть понятно, в чем суть проекта и почему он выглядит реалистично.

Соберите презентацию по такой структуре.

Слайд 1. Название проекта. Коротко опишите в одном предложении, что это за проект, кому он помогает и какую задачу решает.

Слайд 2. Проблема, клиент и решение. Покажите, с какой трудностью сталкивается клиент, кто именно этот клиент и что предлагает ваш проект. Лучше использовать конкретную ситуацию, наблюдение, цитату из интервью, простую цифру, схему работы или пример результата для клиента.

Слайд 3. Ценность и отличие. Сформулируйте, почему ваше решение удобно, полезно или выгодно. Покажите, чем оно отличается от обычных способов решения проблемы и почему клиенту стоит обратить внимание именно на ваш проект.

Слайд 4. Рынок и возможности. Коротко покажите, есть ли у проекта место на рынке: сколько потенциальных клиентов, где они находятся, почему эта ниша может быть интересной и почему проект имеет смысл запускать сейчас.

Слайд 5. Конкуренты и альтернативы. Назовите прямых и косвенных конкурентов. Покажите, с чем клиент сравнивает ваш проект и за счет чего вы можете отличаться.

Слайд 6. Маркетинг и первые продажи. Покажите, как вы выйдете на первых клиентов: каналы продвижения, первое сообщение, тест спроса, план запуска или первые результаты.

Слайд 7. Бизнес-модель. Объясните, как проект будет зарабатывать: кто платит, за что платит, какая цена, какие основные расходы и как выглядит экономика одной продажи.

Слайд 8. Финансы. Покажите ключевые цифры: расходы на запуск, регулярные расходы, доходы, прибыль, точку безубыточности или срок окупаемости.

Слайд 9. Команда и роли. Коротко расскажите, кто в команде за что отвечает. Сделайте акцент на сильных сторонах, опыте, достижениях и ресурсах, которые помогают именно этому проекту.

Слайд 10. Запрос и следующий шаг. Скажите, что нужно проекту дальше: тест с клиентами, обратная связь, доступ к площадке, помощь эксперта, партнерство, ресурсы или инвестиции. Запрос должен быть конкретным.

Теперь вы. Откройте шаблон презентации в электронной интерактивной версии рабочей тетради и перенесите в него материалы из предыдущих тем. Соберите черновик Pitch Deck по структуре выше. Электронная интерактивная версия рабочей тетради расположена на сайте <https://rt.econ.msu.ru/workbook>.

Для каждого слайда заполните три вещи: главный заголовок, 1–3 ключевые мысли и один сильный элемент — цифру, пример, схему, цитату, изображение продукта, таблицу или короткий вывод. Не перегружайте слайды текстом: презентация должна помогать выступать, а не заменять речь.

После заполнения проверьте презентацию по простой логике: проблема понятна, клиент описан, решение ясно, отличие видно, экономика объяснена, команда выглядит убедительно, следующий шаг сформулирован. Итог задания — черновик презентации проекта, готовый для доработки дизайна и подготовки устного выступления.

Задание 2. Подготовьте выступление и финальный запрос

Выступление по проекту — это короткий рассказ, который помогает объяснить презентацию живым языком. Слайды показывают структуру, а речь связывает их в понятную историю: с чего началась идея, какую проблему вы увидели, что предлагаете, почему это может сработать и какой следующий шаг нужен проекту.

Начните с **хука** — фразы, которая быстро включает внимание. Это может быть короткая история клиента, вопрос, наблюдение, простая цифра или ситуация из жизни. Например: «Перед контрольной многие ученики не понимают, с чего начать повторение, и просто листают учебник подряд». Такой старт сразу показывает проблему и помогает перейти к решению.

Далее выстройте короткий **сторителлинг**. Удобная логика такая: сначала клиент и его проблема, затем ваше решение, потом доказательства, модель работы, команда, финансы и следующий шаг. Хорошее выступление не должно звучать как чтение слайдов. Лучше заранее написать опорный сценарий: что сказать на каждом слайде, какую мысль подчеркнуть и какой переход сделать дальше.

Финал выступления должен вести к **конкретному запросу** (СТА / Ask). Скажите, что уже сделано, что вы хотите сделать дальше и какая помощь нужна проекту. Запрос может быть разным: провести тест с первыми клиентами, получить обратную связь, найти партнера, договориться о площадке, привлечь наставника, получить ресурсы или инвестиции. Чем точнее запрос, тем сильнее выглядит финал.

Важно! Не читайте информацию со слайдов. Слайды должны подкреплять и дополнять вашу речь, но не дублировать ее.

После написания сценария выступление нужно несколько раз прогнать вслух. Проверьте тайминг, уберите лишние фразы, упростите сложные места, потренируйте переходы между слайдами. Затем покажите выступление 1–2 людям: одноклассникам, учителю, родителям или знакомым. Попросите их ответить на три вопроса: что они поняли, что было неясно и какие вопросы у них появились после презентации.

Отдельно подготовьте ответы на типовые вопросы. Обычно спрашивают: кто ваш клиент, чем подтверждена проблема, почему выбрана такая цена, кто конкуренты, как вы найдете первых покупателей, какие расходы самые важные, когда проект выйдет на окупаемость, какие риски есть у проекта и что команда будет делать при плохом сценарии. Ответы лучше писать коротко: 2–4 предложения на каждый вопрос.

Перед защитой подготовьте **раздаточные материалы**. Это могут быть бизнес-план, паспорт проекта, финансовая таблица, расчет окупаемости, ссылка на прототип, QR-код на презентацию или

краткое описание проекта на одну страницу. Раздаточные материалы помогают показать, что проект проработан глубже, чем видно на слайдах.

Теперь вы. Напишите сценарий выступления по презентации: хук в начале, короткая история проекта, переходы между слайдами и финальный запрос. Проговорите выступление вслух несколько раз и проверьте, укладывается ли вы во время.

Слайд / главный заголовок	1–3 ключевые мысли	Сильный элемент
1. Название проекта		
2. Проблема, клиент и решение		
3. Ценность и отличие		
4. Рынок и возможность		
5. Конкуренты и альтернативы		
6. Маркетинг и первые продажи		
7. Бизнес-модель		
8. Финансы		
9. Команда и роли		
10. Запрос и следующий шаг		

После репетиции покажите выступление другим людям и соберите обратную связь. Затем подготовьте список типовых вопросов и короткие ответы на них. В конце соберите раздаточные материалы: бизнес-план, паспорт проекта, финансовую модель или таблицу с ключевыми цифрами. Итог задания – готовый сценарий выступления, понятный финальный запрос, ответы на вопросы и материалы для защиты.

Подведем итоги

После этой темы у вас должна появиться финальная упаковка проекта для защиты: презентация, сценарий выступления, ответы на вопросы и материалы, которые можно показать дополнительно. Важно не просто собрать красивые слайды, а подготовить понятный рассказ о проекте: какую проблему вы решаете, кому помогаете, как работает решение и какой следующий шаг нужен.

К концу блока вам желательно:

- собрать черновик презентации проекта;
- подготовить короткий сценарий выступления;
- придумать сильное начало — хук или короткую историю;

- сформулировать финальный запрос;
- подготовить ответы на типовые вопросы и раздаточные материалы.

Краткая формулировка проекта. Попробуйте объяснить суть проекта в 2–3 предложениях. Принцип такой: сначала клиент и проблема, затем решение и польза, потом следующий шаг.

Например: «Мы помогаем ученикам 6–7-х классов быстро повторять сложные темы перед контрольными. Для этого мы делаем короткие видеоразборы и карточки с типовыми ошибками. Сейчас нам нужно провести тест с первыми учениками и собрать обратную связь, чтобы улучшить продукт перед запуском».

Что можно сделать еще, если кажется, что этого мало?

Презентация в лифте (Elevator Pitch). Это очень короткое объяснение проекта на 30–60 секунд. Такой формат может пригодиться не только на защите, но и в разговоре с наставником, партнером, учителем, родителем или потенциальным клиентом. В нем нет подробностей, только суть: кому вы помогаете, какую проблему решаете, что предлагаете и какой следующий шаг хотите сделать.

Задание: подготовьте версию выступления на 30–60 секунд. Скажите вслух: кто ваш клиент, какая у него проблема, что делает ваш проект, чем он полезен и что вам нужно дальше. Проговорите несколько раз и уберите все, без чего смысл не теряется.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мы надеемся, что эта рабочая тетрадь поможет вам не только подготовить и защитить учебный проект, но и сделать первые реальные шаги в предпринимательстве. Бизнес-план и презентация важны, но проект начинает жить, когда вы разговариваете с людьми, уточняете проблему, показываете первое решение и проверяете интерес.

Тетрадь помогает собрать проект в понятную систему: выбрать идею, описать клиента, изучить рынок и конкурентов, сформулировать ценность, продумать продукт, бизнес-модель, команду, финансы и презентацию. В итоге должна появиться связанная логика: что вы делаете, для кого, как это будет работать и за счет чего проект может быть устойчивым.

Дальше решает действие. Предпринимательский проект развивается через проверки: вы находите первых клиентов, запускаете простую версию продукта, собираете обратную связь, исправляете ошибки и пробуете снова.

Предпринимательство дает возможность создавать полезные решения, новые продукты и рабочие места. Даже небольшой школьный проект может помочь людям: упростить подготовку к контрольным, выбор кружка, поиск услуги или решение задачи в школе, районе или онлайн-сообществе.

Вместе с возможностями приходят ответственность и риск. Клиенты могут не заинтересоваться, расходы могут оказаться выше расчетов, команда может не справиться с нагрузкой. Некоторые проекты закрываются. Такой опыт тоже полезен: он показывает, какие гипотезы не сработали, чему нужно научиться и что стоит изменить.

Иногда проект, наоборот, начинает расти. Если проблема важна, решение удобно, экономика сходится, а команда умеет учиться и действовать, небольшая идея может стать реальным делом. Это

требует инициативы, расчета, ответственности и постоянной проверки своих решений.

Тетрадь поможет вам не потеряться, увидеть слабые места и двигаться по шагам. Но первый реальный шаг все равно придется сделать самим.

ПОЛЕЗНЫЕ ИСТОЧНИКИ

Этот список можно использовать как подборку источников: выбрать книгу по нужной теме, посмотреть отдельные главы или найти идеи для проекта, бизнес-плана и презентации.

Построение бизнес-моделей. Александр Остервальдер, Ив Пинье. Книга помогает понять, из каких блоков состоит бизнес-модель: клиенты, ценность, каналы, доходы, ресурсы, партнеры и расходы. Особенно полезна для темы о монетизации и объяснения того, как проект создает ценность и зарабатывает.

Разработка ценностных предложений. Александр Остервальдер, Ив Пинье, Грег Бернарда, Алан Смит. Книга помогает связать задачи, боли и ожидания клиента с продуктом. Полезна для работы над ценностным предложением, УТП и MVP, потому что учит говорить не о функциях, а о пользе для человека.

Спроси маму. Роб Фитцпатрик. Практичная книга о том, как разговаривать с клиентами. Главная идея — не спрашивать, нравится ли людям ваша идея, а узнавать, как они уже решали похожую проблему. Полезна для CustDev, интервью и проверки проблемы.

Бизнес с нуля. Метод Lean Startup. Эрик Рис. Книга объясняет, зачем проверять гипотезы, быстро делать первую версию продукта и учиться на обратной связи. Полезна для тем об MVP, проверке спроса, экспериментах и первых запусках.

Спринт. Как решать важные вопросы и тестировать новые идеи всего за пять дней. Джейк Кнапп, Джон Зерацки, Брейден Ковиц. Книга показывает, как команда может быстро пройти путь от проблемы до прототипа и теста с пользователями. Подходит для тем об MVP, прототипировании, тестировании идей и командной работе.

Основы маркетинга. Филип Котлер, Гари Армстронг. Базовый учебник по маркетингу: аудитория, позиционирование, продукт, цена, продвижение и каналы продаж. Для школьного проекта

полезнее читать выборочно — главы, связанные с целевой аудиторией, 4P и выходом на рынок.

Фиолетовая корова. Сет Годин. Книга о том, почему продукту нужно заметное отличие. Помогает подумать, чем проект выделяется среди конкурентов и почему клиент должен обратить на него внимание. Полезна для УТП, позиционирования, маркетинга и презентации.

Икигай. Японские секреты долгой и счастливой жизни. Эктор Гарсиа, Франсеск Мираљес. Книга не про бизнес напрямую, но помогает на этапе выбора идеи. Она связана с поиском интересов, сильных сторон и смысла — того, что дает команде энергию довести проект до результата.

Моя жизнь, мои достижения. Генри Форд. История о том, как техническая идея превратилась в производство и большой бизнес. Полезна темами качества, процессов, снижения издержек, команды и постоянного улучшения.

Карьера менеджера. Ли Якокка. Книга о лидерстве, ответственности, управлении людьми, кризисах и сложных решениях. Полезна для тем о команде, операционном плане, рисках, стратегии и защите проекта.

Учебное издание

РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ
по основам предпринимательства
для учащихся 10–11-х классов проекта
«Предпринимательский класс в московской школе»

Электронное издание сетевого распространения.

Оригинал-макет — Г.В. Струковой.

Обложка разработана с помощью ChatGPT.

На обложке — Щелоков Ярослав Владимирович,
Обухова Полина Игоревна, Федорова Анастасия Андреевна
(согласия от авторов на размещение лиц получены).

Печ. л. 6.

Опубликовано 16.09.2026.

Издательство «ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова»;

www.econ.msu.ru; +7 (495) 939-17-15

ISBN 978-5-907909-24-3



9 785907 909243 >