



МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ»**



УТВЕРЖДАЮ

Ректор

В.В. Клевцов

приказ от 15 января 2026 г.

№ 15-01-26/1

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА -
ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА -
ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ОБЩЕРАЗВИВАЮЩАЯ ПРОГРАММА**

«ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

Москва

ЧАСТЬ 1. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ

1.1. Главный принцип курса: один сквозной проект

Курс построен так, что **каждое практическое задание — это готовая часть вашего будущего бизнес-плана**. Вы не выполняете разрозненные упражнения: вы 12 недель собираете один проект.

Вывод: чем серьёзнее вы отнесётесь к выбору идеи на 2–3-й неделе, тем легче пройдут остальные 9 недель. Не берите идею «для галочки» — вы проживёте с ней весь курс.

1.2. Ваш режим работы

Параметр	Значение
Недельная нагрузка	6 академических часов ($\approx 4,5$ астрономических часа)
Рекомендуемое распределение	3 дня в неделю по 2 академических часа
Синхронные занятия	1 раз в неделю, 2 ак. часа (вебинар или онлайн-консультация)
Асинхронная работа	4 ак. часа в неделю, в удобное вам время в пределах учебной недели
Срок сдачи заданий недели	до 23:59 воскресенья текущей учебной недели

Рекомендуемая схема недели:

День	Что делать	Время
День 1	Посмотреть видеолекции недели, прочитать конспект, выписать вопросы	2 ак. ч
День 2	Вебинар / консультация (синхронно) + заметки	2 ак. ч
День 3	Выполнить практическое задание, загрузить в ЭИОС, пройти тест	2 ак. ч
В течение недели	Прочитать обратную связь педагога, внести правки	10–20 мин

Не копите задолженность. Каждая невыполненная неделя переносит нагрузку на следующую; к 6-й неделе накопленный «долг» делает подготовку к ПА-1 почти невозможной.

1.3. Как работать в ЭИОС

Порядок действий на каждой неделе:

1. Войдите в ЭИОС под личным логином (передача учётных данных третьим лицам не допускается).
2. Откройте раздел текущей недели → блок «Материалы» → изучите теорию.
3. Откройте блок «Практика» → скачайте шаблон задания.
4. Заполните шаблон, сохраните под именем: Фамилия_Раздел№_Задание№_ГГГГ-ММ-ДД (пример: Иванов_P3_31_2025-03-14).
5. Загрузите файл в соответствующее задание. Допустимые форматы: PDF, DOCX, XLSX; размер — до 20 МБ.
6. Пройдите тест недели (2 попытки, зачёт — от 60 % верных ответов).
7. Через 1–3 рабочих дня откройте комментарий педагога и при необходимости доработайте.

Что фиксируется автоматически: дата и время входа, факт просмотра материалов, загрузка работ, результаты тестов, участие в вебинарах. Эти данные формируют ваш электронный журнал и портфолио.

1.4. Как получить помощь

Вопрос	Куда обращаться	Срок ответа
По содержанию темы, заданию, проекту	Форум курса / личные сообщения педагогу в ЭИОС	1 рабочий день
Развёрнутый разбор вашего проекта	Еженедельная онлайн-консультация (запись через ЭИОС)	по расписанию
Не открывается материал, не грузится файл, проблема со звуком на вебинаре	Техническая поддержка (кнопка «Помощь» в ЭИОС)	в рабочее время
Перенос срока, академическая задолженность, документы	Учебный отдел (форма обращения в ЭИОС)	3 рабочих дня

Как правильно задать вопрос педагогу (это ускорит ответ минимум вдвое):

1. Укажите раздел и номер задания.
2. Опишите, что уже сделали и что получилось.
3. Сформулируйте конкретное затруднение («не понимаю, как считать SOM, если рынок региональный»), а не общее («ничего не получается»).
4. Приложите файл или скриншот.

1.5. Техническая готовность (проверьте на 1-й неделе)

- Компьютер/ноутбук: процессор от 2 ГГц, ОЗУ от 4 ГБ (либо планшет)
- Интернет от 5 Мбит/с
- Работают веб-камера, микрофон, наушники — **проверьте заранее, а не за 5 минут до защиты**
- Установлен браузер актуальной версии
- Есть офисный пакет с поддержкой электронных таблиц (формулы понадобятся в разделе б)
- Есть программа просмотра PDF
- Вы прошли тестовое подключение к видеоконференции (ссылка в разделе «Введение» ЭИОС)

ЧАСТЬ 2. РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ ПО РАЗДЕЛАМ

Структура описания каждого раздела единая: **ориентиры** → **алгоритм** → **шаблон** → **типичные ошибки** → **самопроверка**.

РАЗДЕЛ 1. Введение в предпринимательскую деятельность (8 ч, недели 1–2)

Ориентиры

После раздела вы должны уметь объяснить своими словами: чем предприниматель отличается от наёмного работника и от самозанятого исполнителя; какие виды предпринимательства существуют; какая инфраструктура поддержки доступна в вашем регионе; какие ваши личные ресурсы работают на проект, а какие — дефицитны.

Ключевые опорные точки

Признаки предпринимательской деятельности: самостоятельность, осуществление на свой риск, направленность на систематическое получение прибыли, регистрация в установленном порядке.

Виды: производственное, торговое, финансовое, консультационное, социальное.

Задание 1.2. Подбор мер поддержки — алгоритм

1. Определите регион ведения будущего проекта.
2. Зайдите на портал «Мой бизнес» и сайт регионального центра поддержки предпринимательства.
3. Выпишите 3–5 мер, потенциально подходящих проекту.
4. Для каждой меры заполните таблицу:

Мера поддержки	Кто предоставляет	Кому доступна (требования)	Что даёт	Что нужно подготовить	Подходит нам? (да/нет/позже)

5. Сформулируйте вывод: какой мерой вы могли бы воспользоваться на старте, а какой — через год.

Задание 1.3. Эссе «Ответственность предпринимателя перед обществом»

Объём — не менее 1500 знаков. Структура:

1. **Тезис** (1 абзац): ваша позиция.
2. **Аргументация** (2–3 абзаца): доводы + пример реальной компании или ситуации.
3. **Контраргумент и ответ на него** (1 абзац): почему возможно возражение и почему вы с ним не согласны/частично согласны.
4. **Вывод** (1 абзац): как ваша позиция повлияет на ваш собственный проект.

Важно: эссе оценивается по раскрытию темы и аргументации, а не по «правильности» позиции. Текст должен быть вашим: компилятивные и сгенерированные без вашей переработки тексты к зачёту не принимаются.

Задание 1.4. Самодиагностика и персональный план

Оцените себя по шкале 1–5 (1 — не владею, 5 — владею уверенно):

№	Компетенция	Сейчас	Цель к нед. 12	Что для этого сделаю
1	Постановка целей и планирование			
2	Работа с цифрами и расчётами			
3	Анализ информации и источников			
4	Общение с незнакомыми людьми, интервью			
5	Публичное выступление			
6	Работа в условиях неопределённости			
7	Правовая и налоговая грамотность			
8	Цифровые инструменты (таблицы, презентации)			

Сохраните лист: на 12-й неделе вы заполните его повторно и сравните.

Типичные ошибки раздела 1

- Меры поддержки выписаны «вообще по России» без привязки к региону и к стадии проекта.
- Эссе подменяется пересказом определений вместо собственной позиции.
- Самодиагностика заполняется «на максимум» — это лишает её смысла.

Самопроверка

- Могу назвать 4 признака предпринимательской деятельности
- Подобрал(а) не менее 3 релевантных мер поддержки с источниками
- Эссе содержит тезис, аргументы, контраргумент, вывод
- Заполнен лист самодиагностики и намечен план развития

РАЗДЕЛ 2. Генерация и валидация бизнес-идеи (10 ч, недели 2–3)

Ориентиры

Главная мысль раздела: **идея — это не продукт, а гипотеза о чужой проблеме.** Пока вы не поговорили с людьми, у вас нет проекта — у вас есть предположение.

Задание 2.1–2.2. Банк идей (не менее 10 идей)

Источники идей, по которым стоит пройти последовательно:

Источник	Вопрос себе	Ваши идеи
Личный опыт	Что меня регулярно раздражает как потребителя?	
Профессиональный опыт	Что неэффективно устроено там, где я работал(а)/учился(ась)?	
Наблюдение	На что жалуются знакомые? Где очереди, ожидание, ручной труд?	
Тренды	Что меняется в технологиях, законах, привычках?	

Локальные потребности	Чего не хватает в моём районе/городе?	
Импортозамещение	Что стало труднодоступным и чем это заменить?	

Метод SCAMPER (применяется к существующему продукту/услуге):

Приём	Вопрос
Substitute — заменить	Что можно заменить: материал, канал, аудиторию?
Combine — объединить	Что можно соединить с другим продуктом/услугой?
Adapt — адаптировать	Что можно перенести из другой отрасли?
Modify — изменить	Что усилить, уменьшить, упростить?
Put to other use — применить иначе	Кому ещё это может быть нужно?
Eliminate — убрать	Без какого элемента можно обойтись?
Reverse — перевернуть	Что если сделать наоборот?

Шаблон банка идей:

№	Идея (1 предложение)	Чья проблема	В чём проблема	Как решаем	Откуда идея
1					
...					
10					

Задание 2.3. Гипотезы и проблемные интервью — алгоритм

Шаг 1. Сформулируйте гипотезы по шаблону:

Я считаю, что [сегмент — кто конкретно] сталкивается с проблемой [какой] при [в какой ситуации], и сейчас решает её [как именно], что его не устраивает, потому что [почему].

Сформулируйте минимум 3 гипотезы.

Шаг 2. Составьте сценарий интервью (10–12 вопросов).

Структура:

1. *Разогрев:* «Расскажите, как у вас обычно проходит...»
2. *Опыт:* «Когда вы в последний раз сталкивались с ...? Расскажите подробно, что происходило.»
3. *Текущее решение:* «Как вы решаете это сейчас? Что пробовали до этого?»
4. *Оценка боли:* «Сколько времени/денег это отнимает? Что самое неприятное?»
5. *Попытки:* «Вы искали другое решение? Почему не подошло?»
6. *Финал:* «Кого ещё мне стоит об этом расспросить?»

Три правила проблемного интервью:

- **Не рассказывайте о своей идее** — вы получите вежливое одобрение, а не факты.
- **Спрашивайте о прошлом, а не о будущем.** «Вы бы купили?» — бесполезный вопрос. «Что вы делали в последний раз?» — полезный.
- **Слушайте больше, чем говорите.** Ориентир: собеседник говорит 80 % времени.

Шаг 3. Проведите не менее 3 интервью и заполните отчёт:

№	Кто (роль, без персональных данных)	Дата	Проблема подтвердилась?	Как решает сейчас	Цитата	Что это меняет в гипотезе
---	-------------------------------------	------	-------------------------	-------------------	--------	---------------------------

1			да / частично / нет		«...»	
2						
3						

Вывод по итогам: гипотеза подтверждена / скорректирована / опровергнута. Если опровергнута — это нормальный и ценный результат; возьмите следующую идею из банка.

О персональных данных: в отчёте не указывайте ФИО, контакты и иные персональные данные респондентов. Используйте обезличенные описания («мастер маникюра, 3 года опыта, работает на себя»). Запись интервью — только с явного согласия собеседника.

Задание 2.4. Отбор идеи и описание MVP

Матрица отбора (оценка 1–5, при необходимости добавьте веса):

Критерий	Идея А	Идея Б	Идея В
Острота проблемы (подтверждена интервью)			
Размер аудитории			
Есть ли у меня компетенции/доступ к ресурсам			
Стоимость запуска (5 — дешево)			
Скорость проверки			
Барьеры входа для конкурентов			
Личный интерес и готовность заниматься год			
Сумма			

Описание MVP:

Пункт	Ваш ответ
Какую одну гипотезу проверяет MVP	
Что конкретно делаем (минимально)	
Чего НЕ делаем на этом этапе	
Срок изготовления	
Бюджет	
Критерий успеха (измеримый!)	например: 10 из 30 получают предложение и 3 оплатят

Типичные ошибки раздела 2

- Идея сформулирована как продукт («приложение для...»), а не как проблема.
- В интервью задаются вопросы о будущем: «купили бы вы?».
- Респонденты — только друзья и родственники (они подтвердят что угодно).
- MVP описан как полноценный продукт «в урезанном виде» на 6 месяцев работы.
- Критерий успеха MVP неизмерим: «людям понравится».

Самопроверка

- В банке не менее 10 идей с указанием чьей проблемы
- Сформулировано не менее 3 гипотез по шаблону
- Сценарий интервью не содержит вопросов о будущем и презентации идеи
- Проведено не менее 3 интервью, есть цитаты
- Идея выбрана по матрице, а не «по вкусу»

- MVP имеет измеримый критерий успеха

РАЗДЕЛ 3. Исследование рынка и потребителя (10 ч, недели 4–5)

Задание 3.1. Оценка ёмкости рынка

Показатель	Что означает	Вопрос для расчёта
TAM (Total Addressable Market)	Весь рынок продукта	Сколько всего тратят на решение этой задачи в стране/мире?
SAM (Serviceable Available Market)	Доступная вам часть	Сколько тратит та география и тот сегмент, до которых вы реально дотянетесь?
SOM (Serviceable Obtainable Market)	Реально достижимая доля	Сколько вы сможете занять за 1–3 года при своих ресурсах?

Два метода — считайте обоими и сравните:

Сверху вниз (top-down): берём объём отрасли из статистики → сужаем долями (регион, сегмент, канал).

Снизу вверх (bottom-up): количество клиентов × частота покупки × средний чек.

Шаблон расчёта:

Шаг	Показатель	Значение	Источник / допущение
1	Число потенциальных клиентов в регионе		Росстат / отраслевой отчёт
2	Доля, имеющая проблему (%)		интервью / опрос
3	Средний чек, руб.		анализ конкурентов
4	Частота покупок в год		интервью
5	SAM = 1 × 2 × 3 × 4		
6	Реалистичная доля рынка за 1 год (%)		обоснование
7	SOM = 5 × 6		

Правило курса: каждое число в расчёте сопровождается ссылкой на источник либо явно помеченным допущением. Цифра без источника = ошибка.

Задание 3.2. Сегментация и портрет клиента

Опишите 2–3 сегмента:

Параметр	Сегмент 1	Сегмент 2
Кто это (роль, а не возраст)		
Ситуация, в которой возникает потребность		
Задача, которую он решает («работа»)		
Боли (что мешает, раздражает, стоит денег/времени)		
Ожидаемые выгоды		
Как принимает решение о покупке, кто влияет		
Где его искать (каналы)		
Сколько готов платить		

Карта потребительских ценностей: к каждой выявленной боли подберите конкретный элемент вашего продукта, который её снимает. Если элемент не снимает ни одной боли — он лишний.

Боль клиента Что в продукте её снимает Подтверждение (интервью/аналог)

Задание 3.3. Анализ конкурентов

Конкурентная карта (минимум 3 конкурента, включая косвенных):

Параметр	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Мы
Тип (прямой/косвенный/потенциальный)				—
Продукт / услуга				
Цена				
Целевой сегмент				
Каналы привлечения				
Сильные стороны				
Слабые стороны				
Чем мы отличаемся	—	—	—	

Не забудьте «нулевого конкурента» — вариант «ничего не делать» или «решать своими силами». Часто это главный конкурент.

SWOT-анализ — только с конкретикой, без общих слов:

	Помогает	Мешает
Внутренние факторы	S — Сильные стороны	W — Слабые стороны
Внешние факторы	O — Возможности	T — Угрозы

После заполнения сделайте **перекрёстные выводы**: как S использовать для O; как S закрыть T; что делать с W при реализации O.

PEST-анализ (внешняя среда): Political — Economic — Social — Technological. По каждому фактору: что происходит → как влияет на проект → что делаем.

Типичные ошибки раздела 3

- «Рынок огромный, 140 млн человек» — TAM подменяет SOM.
- Сегмент описан демографически («женщины 25–45») без ситуации и задачи.
- В конкуренты записаны только прямые аналоги; косвенные и «ничего не делать» пропущены.
- SWOT из общих фраз: «сильная сторона — качество», «угроза — кризис».
- Данные без источников и дат.

Самопроверка

- Рынок посчитан двумя методами, расхождение объяснено
- У каждой цифры есть источник или помеченное допущение
- Сегменты описаны через ситуацию и задачу, не через демографию
- Проанализировано ≥ 3 конкурентов, включая косвенных
- SWOT содержит конкретные факты и перекрёстные выводы

РАЗДЕЛ 4. Бизнес-модель проекта (8 ч, недели 5–6)

Ориентиры

Бизнес-модель $\neq$ бизнес-план. Модель — это одностраничное описание того, *как проект создаёт, доставляет и удерживает ценность и на чём зарабатывает*. План — это развёрнутый документ с расчётами. Сначала модель, потом план.

Задание 4.2. Business Model Canvas — порядок заполнения

Заполняйте **не по порядку номеров, а по логике**: 1 → 2 → 3 → 4 → 5 → 6 → 7 → 8 → 9.

№	Блок	Ключевой вопрос	Ваш ответ
1	Потребительские сегменты	Для кого мы создаём ценность? Кто главный клиент?	
2	Ценностное предложение	Какую проблему решаем? Почему выберут нас?	
3	Каналы сбыта	Как клиент узнаёт, пробует, покупает, получает?	
4	Взаимоотношения с клиентами	Как привлекаем, удерживаем, наращиваем?	
5	Потоки доходов	За что и как именно платят? Модель оплаты?	
6	Ключевые ресурсы	Что обязательно нужно: люди, оборудование, ПО, права?	
7	Ключевые виды деятельности	Что мы делаем каждый день, чтобы модель работала?	
8	Ключевые партнёры	Кто делает то, что мы не делаем сами?	
9	Структура издержек	Какие затраты главные? Что постоянное, что переменное?	

Формула ценностного предложения:

Мы помогаем [сегмент], которые хотят [задача], тем, что [что делаем], в отличие от [альтернатива], — это даёт [измеримая выгода: сэкономленное время/деньги/снижение риска].

Проверка согласованности модели (обязательный шаг)

Вопрос проверки	Да/Нет	Что исправить
Ценностное предложение отвечает на боли именно из блока 1?		
Каналы (3) реально достают до сегмента (1)?		
За то, что описано в блоке 2, действительно платят (5)?		
Все ключевые виды деятельности (7) обеспечены ресурсами (6)?		
Все ресурсы и виды деятельности отражены в издержках (9)?		
Доходы (5) превышают издержки (9) хотя бы в перспективе?		
Для каждого «чужого» участка есть партнёр (8)?		

Если хотя бы один ответ «нет» — модель не согласована, её нужно править до ПА-1.

Типичные ошибки раздела 4

- Блоки заполнены общими словами («клиенты — все, кому нужно»).
- Ценностное предложение — это описание продукта, а не выгоды клиента.
- В издержках не учтены собственный труд и привлечение клиентов.
- Блоки противоречат друг другу (канал — офлайн-магазин, а издержек на аренду нет).

Самопроверка

- Заполнены все 9 блоков конкретикой
- Ценностное предложение написано по формуле и содержит измеримую выгоду
- Пройдена таблица проверки согласованности, противоречий нет
- Модель занимает одну страницу и понятна человеку «со стороны»

РАЗДЕЛ 5. Маркетинг, продвижение и продажи (10 ч, недели 7–8)

Задание 5.1. Позиционирование и УТП

Шаблон позиционирования:

Для [сегмент], который [потребность], [название] — это [категория], который [ключевая выгода]. В отличие от [конкурент], мы [отличие, которое можно доказать].

Проверка УТП на прочность — три вопроса:

1. Может ли конкурент сказать о себе то же самое? Если да — это не УТП.
2. Можно ли отличие проверить/доказать? Если нет — это лозунг.
3. Важно ли это отличие клиенту (подтверждено интервью)? Если нет — это ваша фантазия.

Задание 5.2. Ценообразование

Рассчитайте цену **тремя методами** и обоснуйте итоговый выбор:

Метод	Как считать	Ваш результат
Затратный	Себестоимость + желаемая наценка	
Рыночный	Средняя цена конкурентов ± корректировка за отличия	
Ценностный	Сколько клиент экономит/зарабатывает благодаря вам → доля от этой величины	
Итоговая цена	С обоснованием, почему именно так	

Стратегии: проникновение (низкая цена ради доли), «снятие сливок» (высокая цена на старте), пакетирование (наборы), подписка, freemium, динамическое ценообразование.

Задание 5.3. Медиаплан и воронка

Воронка продаж — шаблон расчёта на 1 месяц:

Этап	Показатель	Конверсия в следующий этап	Количество
Охват (увидели)		3 %	10 000
Переходы / интерес		20 %	300
Заявки / лиды		30 %	60
Сделки / оплаты		—	18
Выручка	18 × средний чек		

Медиаплан:

Канал	Цель	Действия	Бюджет, руб.	Ожидаемый охват	Ожидаемые лиды	Ожидаемая стоимость лида
-------	------	----------	--------------	-----------------	----------------	--------------------------

Итого

Ключевые метрики:

Метрика	Формула	Смысл
---------	---------	-------

CAC	Расходы на привлечение ÷ число новых клиентов	Стоимость привлечения клиента
ARPU	Выручка ÷ число клиентов	Средний доход с клиента
LTV	Средний чек × маржинальность × число покупок за жизнь клиента	Ценность клиента
LTV/CAC	LTV ÷ CAC	Норма: ≥ 3. Меньше 1 — модель убыточна
Конверсия	Перешедшие на этап ÷ пришедшие на этап × 100 %	Эффективность этапа

Задание 5.4. Скрипт первого контакта

Структура: приветствие и представление (15 сек) → уточняющий вопрос о ситуации клиента → короткое предложение через выгоду → работа с типовым возражением → конкретный следующий шаг с датой.

Заготовьте ответы на 3 возражения:

Возражение	Ваш ответ (факт + выгода + вопрос)
«Дорого»	
«Мне надо подумать»	
«Мы уже работаем с другими»	

Типичные ошибки раздела 5

- УТП вида «качественно, быстро, недорого» — не является УТП.
- Цена назначена «как у всех» без расчёта себестоимости.
- Медиаплан без бюджета и без ожидаемых показателей.
- Воронка построена «от желаемой выручки» обратным счётом без реалистичных конверсий.
- CAC не учитывается в финансовой модели раздела 6.

Самопроверка

- Позиционирование написано по шаблону, УТП прошло 3 проверки
- Цена посчитана тремя методами, выбор обоснован
- Воронка содержит конверсии с обоснованием (бенчмарк отрасли/собственный опыт)
- Медиаплан сведён по бюджету и увязан с воронкой
- Подготовлен скрипт и ответы на 3 возражения

РАЗДЕЛ 6. Экономика проекта и финансовое моделирование (10 ч, недели 9–10)

Это самый весомый раздел для ПА-2 (25 баллов из 100). Работайте только в электронной таблице с формулами, а не «руками в документе».

Задание 6.1. Структура затрат

Тип затрат	Признак	Примеры
Переменные	Растут пропорционально объёму	сырьё, комиссия эквайринга, сдельная оплата, доставка
Постоянные	Не зависят от объёма в краткосроке	аренда, оклады, подписки на ПО, бухгалтерия

Шаблон:

№	Статья затрат	Тип (пост./перем.)	Сумма в месяц, руб.	На единицу, руб.	Комментарий / источник цены
	Итого постоянные			—	
	Итого переменные на ед.		—		

Не забудьте учесть: собственный труд (даже если вы себе не платите — заложите рыночную оценку), налоги и взносы, расходы на привлечение клиентов (САС), амортизацию оборудования, резерв 10–15 %.

Задание 6.2–6.3. Расчёты — см. Часть 3 «Расчётный практикум»

Задание 6.4. Карта рисков

№	Риск	Вероятность (1–5)	Влияние (1–5)	Ранг (B×V)	Меры предупреждения	План «Б», если случится
1						

Обязательно рассмотрите категории: рыночные (спрос ниже прогноза), операционные (сбой поставок, болезнь ключевого человека), финансовые (кассовый разрыв, неплатежи), правовые (изменение регулирования, претензии), репутационные, технологические.

Сценарный анализ — три варианта финансовой модели:

Показатель	Пессимистичный (–30 % выручки)	Базовый	Оптимистичный (+30 %)
Выручка за год			
Прибыль за год			
Минимальный остаток денег			
Срок окупаемости			

Типичные ошибки раздела 6

- Прибыль и денежный поток считаются одним и тем же.
- Не учтены собственный труд, налоги, САС — модель выглядит красиво и нереалистично.
- Выручка растёт на 30 % в месяц без объяснения, откуда клиенты.
- Точка безубыточности посчитана, но не сопоставлена с ёмкостью рынка (SOM).
- Таблица без формул: при изменении одного числа всё приходится пересчитывать заново.

Самопроверка

- Затраты разделены на постоянные и переменные, учтены все скрытые статьи
- Рассчитана точка безубыточности, результат сопоставлен с SOM

- Денежный поток ежемесячно на 12 месяцев, видна минимальная точка остатка
- Рассчитаны потребность в инвестициях и срок окупаемости
- Есть 3 сценария и карта рисков с планом «Б»
- Все ячейки связаны формулами, модель пересчитывается при смене цены

РАЗДЕЛ 7. Правовое обеспечение (6 ч, недели 10–11)

Важное предупреждение: налоговые ставки, лимиты и условия режимов меняются. В работах обязательно указывайте дату, на которую вы брали данные, и ссылку на первоисточник (nalog.gov.ru, pravo.gov.ru). Данные из блогов и «статей 2019 года» не принимаются.

Задание 7.1. Сравнительная таблица форм

Критерий	Самозанятость (НПД)	ИП	ООО
Кто может применять			
Ответственность по обязательствам			
Можно ли нанимать работников			
Ограничение по доходу			
Регистрация: срок, стоимость, документы			
Отчётность			
Обязательные взносы			
Вывод денег			
Закрытие			
Подходит нашему проекту? Почему			

Вывод: укажите выбранную форму и 2–3 аргумента, почему именно она, а также условие, при котором вы её смените.

Задание 7.2. Расчёт налоговой нагрузки

Сравните два режима, применимых к вашему проекту:

Показатель	Режим 1	Режим 2
Наименование режима		
Налоговая база		
Ставка		
Сумма налога за год		
Страховые взносы		
Возможность уменьшения налога на взносы		
Итоговая нагрузка, руб./год		
Доля от выручки, %		

Результат перенесите в финансовую модель раздела 6 — это не отдельное упражнение.

Задание 7.3. Договоры, интеллектуальная собственность, потребители

Чек-лист существенных условий договора:

- Стороны и их реквизиты
- Предмет (что именно делается/передаётся, в каком объёме)
- Цена и порядок расчётов, сроки оплаты

- Сроки исполнения
- Порядок приёмки и подтверждения результата
- Ответственность сторон, неустойка
- Порядок изменения и расторжения
- Разрешение споров, подсудность
- Конфиденциальность (при необходимости)
- Права на результаты интеллектуальной деятельности (кому переходят)

Интеллектуальная собственность проекта:

Объект	Что у нас есть	Нужно ли регистрировать	Риск нарушения чужих прав
Название / логотип (товарный знак)			
Сайт, тексты, фото, дизайн (авторское право)			
Технология, рецептура (ноу-хау)			
Программный код			

Если работаете с потребителями: предусмотрите информацию о товаре/услуге, порядок возврата, сроки, претензионный порядок, размещение публичной оферты, политику обработки персональных данных на сайте.

Типичные ошибки раздела 7

- Выбор формы «ООО, потому что солиднее» без аргументов.
- Устаревшие ставки и лимиты без даты и источника.
- Налоги посчитаны, но не перенесены в финансовую модель.
- Логотип/название взяты из открытых источников без проверки на чужой товарный знак.
- Игнорируется обработка персональных данных клиентов.

Самопроверка

- Заполнена сравнительная таблица, форма выбрана с аргументами
- Налоговая нагрузка посчитана по двум режимам с указанием даты данных
- Результат перенесён в финансовую модель
- Проверен чек-лист договора, определены права на РИД
- Учтены требования к работе с потребителями и персональными данными

РАЗДЕЛ 8. Бизнес-план и презентация (6 ч, недели 11–12)

Структура бизнес-плана (обязательная для ПА-2)

№	Раздел	Объём	Что берём из курса
1	Резюме проекта	1 стр.	пишется последним!
2	Описание продукта / услуги	1–2 стр.	разделы 2, 4
3	Анализ рынка, потребителей, конкурентов	2–3 стр.	раздел 3
4	Маркетинговый план	2 стр.	раздел 5

5	Организационно-правовой раздел	1–2 стр.	раздел 7
6	Финансовая модель	2–3 стр. + приложение	раздел 6
7	Анализ рисков и сценарии	1 стр.	раздел 6
8	Приложения	без ограничений	расчёты, отчёты по интервью, шаблоны

Резюме проекта — шаблон (пишется в последнюю очередь)

Пункт	Объём	Ваш текст
Суть проекта в 2 предложениях	2 предл.	
Проблема и целевой клиент	2–3 предл.	
Решение и ключевая выгода	2–3 предл.	
Рынок (SOM)	1 предл. + цифра	
Бизнес-модель: на чём зарабатываем	1–2 предл.	
Ключевые цифры: выручка год 1, прибыль, точка безубыточности, окупаемость	таблица	
Требуемые инвестиции и на что	1–2 предл.	
Команда / кто делает	1–2 предл.	
Текущий статус и ближайшие шаги	2 предл.	

Питч-презентация: структура 10–12 слайдов

Слайд	Содержание	Время
1	Титул: название, слоган в одну строку, автор	10 сек
2	Проблема: чья, в чём, чем подтверждена	60 сек
3	Решение: что делаем, показать (скрин/фото/схема)	60 сек
4	Как это работает: 3 шага клиентского пути	45 сек
5	Рынок: TAM/SAM/SOM с источниками	45 сек
6	Конкуренты: таблица сравнения, наше отличие	45 сек
7	Бизнес-модель: на чём зарабатываем, цена	45 сек
8	Маркетинг: как приводим клиентов, САС	45 сек
9	Финансы: выручка, прибыль, точка безубыточности, окупаемость	60 сек
10	Риски и что с ними делаем	30 сек
11	Статус и план на 12 месяцев	30 сек
12	Что нужно: инвестиции/партнёры + контакты	20 сек

Правила оформления слайдов:

- Одна мысль — один слайд. Заголовок слайда — это вывод, а не название темы («Рынок 480 млн руб. в регионе», а не «Анализ рынка»).
- Не более 25–30 слов на слайд. Текст доклада — в заметках, не на экране.
- Цифры — крупно, с указанием источника мелким шрифтом внизу.
- Контраст: тёмный текст на светлом фоне; кегль не менее 20 пт.
- Никаких анимаций, отвлекающих переходов и картинок «для красоты».

Типичные ошибки раздела 8

- Резюме написано первым и не совпадает с содержанием плана.

- Цифры в тексте плана и в приложении-таблице противоречат друг другу.
- Презентация состоит из текста, который докладчик читает с экрана.
- В плане нет ни одного числа, полученного из интервью или собственных расчётов.
- Отсутствует раздел рисков («у нас всё получится»).

Самопроверка

- Все 8 разделов бизнес-плана на месте
- Цифры в тексте, таблицах и на слайдах совпадают
- Резюме написано после всего остального
- Презентация 10–12 слайдов, выдержан регламент по времени
- Выступление отрепетировано вслух с таймером не менее 2 раз

ЧАСТЬ 3. РАСЧЁТНЫЙ ПРАКТИКУМ

3.1. Сводка формул

№	Показатель	Формула
1	Маржинальный доход на единицу	Цена – Переменные затраты на единицу
2	Маржинальность, %	Маржинальный доход ÷ Цена × 100 %
3	Точка безубыточности в штуках	Постоянные затраты ÷ Маржинальный доход на единицу
4	Точка безубыточности в деньгах	ТБУ в штуках × Цена
5	Запас финансовой прочности, %	(Факт. выручка – Выручка в ТБУ) ÷ Факт. выручка × 100 %
6	Валовая прибыль	Выручка – Переменные затраты
7	Операционная прибыль	Валовая прибыль – Постоянные затраты
8	Чистая прибыль	Операционная прибыль – Налоги – Проценты
9	Денежный поток за период	Поступления – Выплаты
10	Остаток денег на конец периода	Остаток на начало + Денежный поток
11	Потребность в инвестициях	Стартовые вложения + Максимальный накопленный дефицит денег
12	Срок окупаемости (простой)	Месяц, в котором накопленный денежный поток впервые ≥ 0
13	CAC	Затраты на маркетинг и продажи ÷ Число новых клиентов
14	LTV	Средний чек × Маржинальность × Число покупок за жизнь клиента
15	Рентабельность продаж, %	Чистая прибыль ÷ Выручка × 100 %

3.2. Разобранный пример (используйте как образец, подставив свои данные)

Проект: услуга по подготовке помещений к сдаче в аренду (уборка + фотосъёмка + размещение объявления).

Исходные данные:

Показатель	Значение
Цена услуги	3 000 руб.
Переменные затраты на одну услугу (расходники, транспорт, сдельная оплата)	900 руб.
Постоянные затраты в месяц (подписки, связь, бухгалтерия, реклама-база, оценка своего труда)	120 000 руб.
Стартовые вложения (оборудование, сайт)	150 000 руб.

Шаг 1. Маржинальный доход

$3\,000 - 900 = 2\,100$ руб. на услугу

Маржинальность: $2\,100 \div 3\,000 \times 100\% = 70\%$

Шаг 2. Точка безубыточности

$120\,000 \div 2\,100 = 57,1 \rightarrow 58$ услуг в месяц

В деньгах: $58 \times 3\,000 = 174\,000$ руб. выручки в месяц

Интерпретация: чтобы выйти в ноль, нужно 58 заказов в месяц, то есть $\approx 2-3$ заказа в рабочий день. **Обязательный вопрос себе:** реально ли это при моём SOM и моей воронке? Если SOM региона — 600 заказов в месяц, то мне нужно $\approx 10\%$ рынка только для выхода в ноль. Это тревожный сигнал: нужно либо поднимать цену, либо снижать постоянные затраты.

Шаг 3. Проверка через воронку и САС

Показатель	Значение
Бюджет на привлечение в месяц	40 000 руб. (входит в постоянные)
Новых клиентов в месяц	25
САС	$40\,000 \div 25 = 1\,600$ руб.
Число покупок одного клиента за год	3
LTV	$3\,000 \times 0,7 \times 3 = 6\,300$ руб.
LTV/CAC	$6\,300 \div 1\,600 = 3,9 \rightarrow$ норма (≥ 3) ✓

Шаг 4. Денежный поток (фрагмент, руб.)

Месяц	1	2	3	4	5	6
Продано услуг, шт.	15	25	38	50	62	75
Поступления	45 000	75 000	114 000	150 000	186 000	225 000
Переменные выплаты	13 500	22 500	34 200	45 000	55 800	67 500
Постоянные выплаты	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000
Налог (УСН «доходы», 6 %)	2 700	4 500	6 840	9 000	11 160	13 500
Денежный поток за месяц	-91 200	-72 000	-47 040	-24 000	-960	+24 000
Накопленный поток	-91 200	-163 200	-210 240	-234 240	-235 200	-211 200

Выводы из примера:

- Максимальный накопленный дефицит: **-235 200 руб.** (месяц 5) $\rightarrow$ это и есть потребность в оборотных деньгах.

- **Потребность в инвестициях:** 150 000 (стартовые) + 235 200 (дефицит) $\approx$ 385 000 руб. с резервом — **420 000 руб.**
- Проект выходит в операционный плюс на **6-м месяце**, но окупает накопленный дефицит значительно позже — это и есть срок окупаемости.
- Типовая ошибка, которой здесь удалось избежать: считать, что «прибыль с 6-го месяца = окупился за полгода». Нет: накопленный поток всё ещё глубоко отрицательный.

3.3. Требования к оформлению финансовой модели

1. Отдельный лист «Допущения»: все исходные параметры (цена, конверсии, затраты, темп роста) — только здесь, одним столбцом.
2. Все остальные листы ссылаются на «Допущения» формулами. Ни одного числа «вручную» внутри расчётов.
3. Отдельные листы: «Продажи», «Затраты», «P&L» (прибыль), «Cash Flow» (деньги), «Сценарии».
4. Каждая строка с внешними данными сопровождается комментарием с источником.
5. Проверка работоспособности: измените цену в «Допущениях» на 10 % — вся модель должна пересчитаться сама. Если нет — модель не готова.

ЧАСТЬ 4. ПОДГОТОВКА К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Программой предусмотрено два мероприятия промежуточной аттестации. Итоговая аттестация не проводится. Свидетельство о дополнительном образовании выдаётся при освоении программы в полном объёме и получении «зачтено» по обоим мероприятиям.

4.1. Общий регламент обеих защит

Этап	Срок
Загрузка работы в ЭИОС	не позднее чем за 2 календарных дня до даты защиты
Проверка технической готовности (камера, микрофон, связь)	за 1 день до защиты
Подключение к видеоконференции	за 10 минут до начала
Идентификация личности	предъявление документа, удостоверяющего личность, на камеру
Защита	по регламенту (см. ниже)
Объявление результата и обратная связь	в день защиты или на следующий рабочий день

Условия проведения: камера включена на протяжении всей защиты; помещение с нейтральным фоном и без посторонних; демонстрация экрана с презентацией; работа с открытыми материалами допускается (вы защищаете свой проект, а не отвечаете по памяти).

4.2. ПА-1 — Проект «Бизнес-модель и результаты валидации бизнес-идеи» (7-я неделя)

Состав работы:

1. Описание проблемы и целевой аудитории

2. Бизнес-идея и ценностное предложение
3. Отчёт о проверке гипотез (не менее 3 проблемных интервью)
4. Оценка ёмкости рынка TAM/SAM/SOM с обоснованием
5. Анализ конкурентов (не менее 3) и SWOT
6. Заполненный Business Model Canvas (9 блоков)
7. Описание MVP

Регламент: выступление — 7 минут, ответы на вопросы — 5 минут.

Структура выступления на 7 минут:

Часть	Содержание	Время
1	Проблема и кто с ней живёт	1 мин
2	Что показали интервью (конкретные факты, цитата)	1,5 мин
3	Идея и ценностное предложение	1 мин
4	Рынок и конкуренты — цифры	1,5 мин
5	Бизнес-модель: 9 блоков за 1,5 минуты (только суть)	1,5 мин
6	MVP и критерий успеха	0,5 мин

Как распределяются 100 баллов:

Критерий	Балл	Что даёт максимум
Обоснованность проблемы и ЦА	10	Проблема подтверждена не мнением, а данными
Качество валидации гипотез	15	≥ 3 интервью, цитаты, честный вывод (в т. ч. об опровержении)
Оценка рынка и конкурентов	15	Два метода расчёта, источники, ≥ 3 конкурента включая косвенных
Полнота и согласованность модели	20	Все 9 блоков, противоречий нет, пройдена проверка связности
Проработанность MVP	10	Минимальный объём, измеримый критерий, срок и бюджет
Оформление работы	10	Структура, читаемость, нумерация, источники
Защита и ответы на вопросы	20	Уложились в регламент, отвечаете по существу

Порог зачёта: 60 баллов.

Вероятные вопросы комиссии к ПА-1 — подготовьте ответы заранее:

1. Почему вы уверены, что это проблема, а не ваше предположение?
2. Сколько человек вы опросили и что вас удивило в ответах?
3. Откуда цифра SOM? Покажите расчёт.
4. Кто ваш главный конкурент, если считать и вариант «ничего не делать»?
5. Почему клиент выберет вас, а не привычное решение?
6. Что именно вы сделаете за ближайший месяц, чтобы проверить MVP?
7. Какая часть вашей модели самая уязвимая?

4.3. ПА-2 — Проект «Бизнес-план предпринимательского проекта» (12-я неделя)

Состав работы: 9 позиций — резюме, описание продукта, анализ рынка (доработанный), маркетинговый план, организационно-правовой раздел, финансовая модель, анализ рисков и сценарии, приложения, питч-презентация (10–12 слайдов).

Регламент: выступление — 10 минут, ответы на вопросы — 7 минут.

Как распределяются 100 баллов:

Критерий	Балл	Что даёт максимум
----------	------	-------------------

Полнота структуры бизнес-плана	10	Все разделы на месте, ничего не пропущено
Маркетинговый раздел	15	Воронка с обоснованными конверсиями, медиаплан с бюджетом, САС
Финансовая модель	25	Формулы, ТБУ, cash flow 12 мес., инвестиции, окупаемость, реалистичность
Организационно-правовые решения	10	Форма и режим выбраны с аргументами, данные актуальны и датированы
Анализ рисков и сценарии	10	≥ 6 рисков с мерами, 3 сценария, план «Б»
Оформление плана и презентации	10	Единый стиль, цифры совпадают везде, слайды читаемы
Защита и ответы	20	Регламент, уверенность, аргументы

Порог зачёта: 60 баллов.

Вероятные вопросы комиссии к ПА-2:

1. Покажите расчёт точки безубыточности. Сколько это в клиентах в день?
2. Сколько денег нужно до выхода в плюс и где вы их возьмёте?
3. Какой у вас САС и как он соотносится с LTV?
4. Что будет с проектом, если выручка окажется на 30 % ниже плана?
5. Почему вы выбрали этот налоговый режим, а не альтернативный?
6. Какой риск для вас самый опасный и что вы сделаете уже сейчас?
7. Что вы изменили в проекте после ПА-1 и почему?
8. Какой ваш ближайший шаг после окончания курса?

Вопрос 7 задаётся почти всегда. Комиссия проверяет, работали ли вы с обратной связью. Ведите список правок после ПА-1.

4.4. Подготовка к защите: план на 5 дней

День до защиты	Задача
–5	Собрать работу целиком, проверить по чек-листу (Часть 5)
–4	Свести цифры: текст = таблицы = слайды. Исправить расхождения
–3	Сделать презентацию, написать текст выступления, сократить до регламента
–2	Загрузить работу в ЭИОС. Репетиция вслух с таймером (не менее 2 раз)
–1	Репетиция с записью на камеру, просмотр записи, правки. Проверка техники
День защиты	За 30 мин — тишина, вода, подключение за 10 мин до начала

4.5. Если получено «не зачтено»

Это не отчисление. Вы имеете право на повторное прохождение промежуточной аттестации **не более двух раз** в сроки, определяемые организацией, в пределах срока освоения программы либо в дополнительные сроки, устанавливаемые приказом ректора. Порядок действий:

1. Получите письменный разбор по каждому критерию (автоматически направляется в ЭИОС).
2. Составьте список конкретных доработок с датами.
3. Согласуйте с педагогом дату пересдачи через форму в ЭИОС.

4. Направьте доработанную версию за 2 дня до повторной защиты.

4.6. Академическая добросовестность

К защите не принимаются работы, содержащие:

- заимствования без указания источника;
- чужие проекты и шаблонные «типовые бизнес-планы» из интернета;
- вымышленные данные интервью;
- цифры без источника или явного допущения;
- текст, сгенерированный автоматически и не переработанный вами (использование вспомогательных инструментов допускается, но факты, расчёты и выводы должны быть вашими и вы должны уметь их объяснить на защите).

Проверка проста: на защите вас попросят объяснить происхождение любой цифры.

ЧАСТЬ 5. ЧЕК-ЛИСТЫ САМОПРОВЕРКИ

5.1. Недельный чек-лист

- Изучены все учебные материалы текущей недели
- Присутствовал на онлайн-занятии либо ознакомился с записью
- Практическая работа сделана и отправлена в систему
- Недельное тестирование сдано с результатом не ниже 60 %
- Комментарии преподавателя за предыдущую неделю изучены и приняты во внимание
- Внесены свежие записи в дневник проекта (см. Приложение 1)

5.2. Чек-лист по бизнес-модели (подготовка к ПА-1)

- Проблема описана с позиции клиента, а не как «клиенту не хватает моего продукта»
- Собрано не менее трёх интервью, приведены прямые цитаты и обезличенные портреты собеседников
- Обозначено, какие предположения нашли подтверждение, а какие были опровергнуты
- Объёмы TAM/SAM/SOM рассчитаны, для каждого значения приведена ссылка на источник
- Разобрано минимум три конкурента, в том числе не прямые и сценарий «клиент ничего не предпринимает»
- SWOT содержит конкретику и перекрёстные выводы, а не общие фразы
- Все девять блоков Canvas заполнены
- Выполнена проверка блоков на взаимную непротиворечивость по таблице
- MVP предельно компактен, для него определены сроки, бюджет и измеримый показатель успеха
- Оформление соблюдено: титульный лист, оглавление, нумерация страниц, перечень источников

5.3. Чек-лист по финансовой модели (подготовка к ПА-2)

- Выделен самостоятельный лист «Допущения» — все исходные величины хранятся исключительно там
- Расходы разнесены по двум группам: постоянные и переменные
- Приняты во внимание оплата собственного труда, налоговая и страховая нагрузка, САС, амортизация, резервный фонд 10–15 %
- Определены маржинальный доход и уровень маржинальности

- Точка безубыточности вычислена и в натуральном, и в денежном выражении, итог сверен с SOM
- P&L и Cash Flow ведутся отдельными таблицами, расхождения между ними объяснимы
- Денежный поток расписан по месяцам на год вперёд, минимальный остаток отслеживается
- Объём необходимых инвестиций = стартовые вложения + наибольший кассовый разрыв + резерв
- Приведён период окупаемости, рассчитанный по нарастающему итогу потока
- Определены SAC, LTV и их соотношение (целевое значение — от 3)
- Проработаны три варианта развития: пессимистичный, базовый, оптимистичный
- Корректировка цены на 10 % в «Допущениях» автоматически перестраивает всю модель
- Отрицательного денежного остатка без указанного источника покрытия не возникает

5.4. Чек-лист по бизнес-плану (подготовка к ПА-2)

- В документе присутствуют все восемь разделов
- Резюме подготовлено в последнюю очередь и передаёт суть плана
- Значения в тексте, таблицах и на слайдах полностью совпадают
- К каждому внешнему показателю прилагается источник с указанием даты
- Замечания по итогам ПА-1 отработаны, приложен перечень внесённых правок
- Раздел об организационно-правовой форме согласован с финансовой моделью в части налогов
- Описано не менее шести рисков, для каждого предусмотрены меры и резервный сценарий
- Приложения включены в документ и пронумерованы
- Имя файла соответствует правилу, формат — PDF, размер — до 20 МБ
- Материалы размещены в ЭИОС минимум за двое суток до защиты

5.5. Чек-лист по презентации и выступлению

- Объём — от 10 до 12 слайдов, не более
- Заголовок слайда формулирует вывод, а не обозначает тему
- На слайде не более 30 слов, шрифт от 20 пт, высокий контраст
- Главные показатели вынесены крупным планом со ссылкой на источник
- Речь подготовлена в письменном виде и ужата под регламент
- Выступление проговорено вслух с секундомером минимум дважды
- Подготовлены ответы на семь наиболее вероятных вопросов
- Камера, микрофон и демонстрация экрана протестированы заранее
- На случай технического сбоя сохранена копия презентации в PDF

ЧАСТЬ 6. ГЛОССАРИЙ

Ниже приведена основная (ядерная) часть терминологического аппарата курса — 84 термина. Полный глоссарий курса размещён в ЭИОС в разделе «Справочные материалы».

Раздел 1. Основы

1. **Предпринимательская деятельность** — самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли.
2. **Субъект МСП** — юридическое лицо или ИП, отвечающий установленным критериям по численности и доходу.
3. **Социальное предпринимательство** — деятельность, направленная на достижение общественно полезных целей и решение социальных проблем.

4. **Бизнес-инкубатор** — организация, предоставляющая начинающим проектам площадку, сервисы и консультации.
5. **Акселератор** — программа интенсивного развития проекта за ограниченный срок.
6. **Грант** — безвозмездная целевая поддержка на определённые цели с отчётностью.
7. **Деловая репутация** — нематериальный актив, оценка деятельности участниками рынка.
8. **Корпоративная социальная ответственность (КСО)** — добровольные обязательства бизнеса перед обществом сверх требований закона.
9. **Добросовестная конкуренция** — соперничество без нарушения закона и деловой этики.

Раздел 2. Идея и валидация

10. **Гипотеза** — проверяемое предположение о клиенте, проблеме или решении.
11. **Валидация** — процесс проверки гипотезы фактическими данными.
12. **Проблемное интервью** — беседа с представителем сегмента о его опыте и проблемах без презентации решения.
13. **Решенческое интервью** — проверка реакции на конкретное предложенное решение.
14. **MVP (минимально жизнеспособный продукт)** — простейшая версия продукта, позволяющая проверить ключевую гипотезу.
15. **Pivot (пивот)** — смена ключевого элемента модели по итогам проверки гипотез.
16. **SCAMPER** — методика генерации идей через семь приёмов преобразования.
17. **Мозговой штурм** — метод коллективной генерации идей с запретом критики на этапе генерации.
18. **Морфологический анализ** — метод комбинирования вариантов по осям характеристик.
19. **Барьеры входа** — препятствия для появления новых участников на рынке.
20. **Масштабируемость** — способность увеличивать объём без пропорционального роста затрат.

Раздел 3. Рынок

21. **TAM** — объём всего рынка продукта.
22. **SAM** — доступная часть рынка с учётом географии и сегмента.
23. **SOM** — реально достижимая доля рынка при имеющихся ресурсах.
24. **Top-down** — оценка рынка «сверху вниз» от отраслевых данных.
25. **Bottom-up** — оценка рынка «снизу вверх» от числа клиентов и чека.
26. **Сегментация** — разделение рынка на группы со схожими потребностями.
27. **Целевая аудитория (ЦА)** — группа, на которую направлено предложение.
28. **Портрет клиента** — детализированное описание типичного представителя сегмента.
29. **Карта эмпатии** — инструмент описания того, что клиент видит, слышит, думает, чувствует, делает.
30. **Ёмкость рынка** — объём возможных продаж за период.
31. **SWOT-анализ** — анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.
32. **PEST-анализ** — анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов.
33. **Пять сил Портера** — модель анализа конкурентной среды отрасли.
34. **Прямой конкурент** — предлагает аналогичное решение той же аудитории.
35. **Косвенный конкурент** — решает ту же задачу иным способом.
36. **Кабинетное исследование** — анализ уже существующих открытых данных.
37. **Полевое исследование** — самостоятельный сбор первичных данных.

Раздел 4. Бизнес-модель

38. **Бизнес-модель** — описание того, как проект создаёт, доставляет и удерживает ценность.
39. **Business Model Canvas** — шаблон описания бизнес-модели из девяти блоков.

- 40. **Ценностное предложение** — формулировка выгоды, ради которой клиент выбирает вас.
- 41. **Потоки доходов** — источники и способы получения выручки.
- 42. **Ключевые ресурсы** — активы, без которых модель не работает.
- 43. **Ключевые партнёры** — внешние участники, выполняющие часть работы.
- 44. **Подписка** — модель регулярных платежей за доступ.
- 45. **Freemium** — базовая версия бесплатно, расширенная за плату.
- 46. **Маркетплейс** — модель посредничества между продавцами и покупателями.
- 47. **Франшиза** — предоставление права работать под известным брендом по единым стандартам.
- 48. **D2C** — прямые продажи производителя конечному потребителю.

Раздел 5. Маркетинг

- 49. **Позиционирование** — место продукта в сознании потребителя относительно альтернатив.
- 50. **УТП** — уникальное торговое предложение, проверяемое отличие.
- 51. **Воронка продаж** — последовательность этапов от первого контакта до оплаты.
- 52. **Конверсия** — доля перешедших на следующий этап.
- 53. **Лид** — контакт потенциального клиента, проявившего интерес.
- 54. **Охват** — число людей, увидевших сообщение.
- 55. **CAC** — стоимость привлечения одного клиента.
- 56. **LTV** — совокупная ценность клиента за время сотрудничества.
- 57. **ARPU** — средний доход на одного клиента.
- 58. **Средний чек** — средняя сумма одной покупки.
- 59. **Retention (удержание)** — доля клиентов, возвращающихся повторно.
- 60. **Отток (churn)** — доля клиентов, прекративших пользоваться продуктом.
- 61. **CRM** — система управления взаимоотношениями с клиентами.
- 62. **Стратегия проникновения** — низкая стартовая цена для быстрого захвата доли.
- 63. **Снятие сливок** — высокая стартовая цена для максимизации маржи.
- 64. **Пакетирование** — продажа набора продуктов по общей цене.

Раздел 6. Финансы

- 65. **Выручка** — сумма поступлений от продаж за период.
- 66. **Себестоимость** — затраты на производство единицы продукции/услуги.
- 67. **Постоянные затраты** — не зависят от объёма выпуска в краткосрочном периоде.
- 68. **Переменные затраты** — изменяются пропорционально объёму.
- 69. **Маржинальный доход** — разница между ценой и переменными затратами.
- 70. **Маржинальность** — доля маржинального дохода в цене.
- 71. **Точка безубыточности** — объём, при котором доходы равны расходам.
- 72. **Запас финансовой прочности** — насколько выручка может упасть до убытка.
- 73. **Валовая прибыль** — выручка за вычетом переменных затрат.
- 74. **Операционная прибыль** — прибыль от основной деятельности до налогов и процентов.
- 75. **Чистая прибыль** — прибыль после всех расходов и налогов.
- 76. **Денежный поток (Cash Flow)** — движение денег: поступления минус выплаты.
- 77. **Кассовый разрыв** — ситуация нехватки денег при наличии прибыли «на бумаге».
- 78. **Срок окупаемости** — период возврата вложенных средств.
- 79. **Юнит-экономика** — расчёт прибыльности на одну единицу (клиент, заказ).
- 80. **Сценарный анализ** — расчёт модели при разных наборах допущений.

Раздел 7. Право

- 81. **ИП** — индивидуальный предприниматель, физическое лицо, зарегистрированное для ведения предпринимательской деятельности.
- 82. **ООО** — общество с ограниченной ответственностью, юридическое лицо.
- 83. **НПД** — налог на профессиональный доход (режим для самозанятых).

84. Публичная оферта — предложение заключить договор, обращённое к неопределённому кругу лиц.

ЧАСТЬ 7. ПАМЯТКИ

7.1. Памятка «Цифровая гигиена и режим труда при дистанционном обучении»

Режим работы за компьютером:

- Делайте перерыв не реже чем через 45 минут непрерывной работы.
- Правило «20–20–20»: каждые 20 минут отводите взгляд на 20 секунд на объект на расстоянии ≈ 6 метров.
- Гимнастика для глаз (2 минуты): движения глазами вверх-вниз, вправо-влево, по кругу; частое моргание 15–20 секунд; фокусировка попеременно на ближнем и дальнем объекте.
- Каждый час — разминка: встать, размять шею, плечи, спину, пройтись.

Рабочее место:

- Верхний край экрана — на уровне глаз или чуть ниже; расстояние до экрана 50–70 см.
- Источник света — сбоку, не за спиной и не напротив экрана.
- Стопы на полу, спина с опорой, предплечья на опоре.
- Не занимайтесь за компьютером в кровати: это ухудшает осанку, и концентрацию.

Планирование и профилактика перегрузки:

- Разбейте недельную нагрузку на 3 сессии — не пытайтесь освоить неделю за один вечер.
- Ставьте одну конкретную задачу на сессию («заполнить 5 блоков Canvas»), а не «позаниматься».
- За час до сна прекращайте работу с экраном.
- Признаки перегрузки: работа идёт, а результата нет; раздражение от заданий; откладывание простых действий. При них — сделайте паузу на день и обратитесь к педагогу за перепланированием сроков.

Информационная безопасность:

- Уникальный пароль для ЭИОС, не совпадающий с другими сервисами; не передавайте учётные данные никому.
- Не публикуйте в открытом доступе персональные данные респондентов интервью.
- Проверяйте источники данных: приоритет — официальные порталы (pravo.gov.ru, nalog.gov.ru, rosstat.gov.ru), отраслевая статистика, годовые отчёты компаний.
- Перед использованием чужих изображений и текстов проверяйте условия лицензии.

7.2. Памятка «Как работать с обратной связью педагога»

1. **Прочитайте комментарий полностью, прежде чем отвечать.** Первая реакция на критику редко бывает продуктивной.

2. **Разделите замечания на три группы:** фактическая ошибка (исправить обязательно) → методическая рекомендация (применить) → вопрос на подумать (ответить в следующей версии).
3. **Не спорьте сразу — уточняйте.** Формула: «Правильно ли я понял, что нужно...?»
4. **Если вы не согласны — обоснуйте фактами.** Это допустимо и приветствуется: предприниматель должен уметь отстаивать решение. Но аргумент «мне так кажется» аргументом не является.
5. **Фиксируйте правки в дневнике проекта** — на ПА-2 вас спросят, что изменилось после ПА-1.
6. **Не ждите, что вам напишут готовое решение.** Задача обратной связи — показать слабое место, а не сделать работу за вас.

7.3. Памятка для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, детей-инвалидов и инвалидов

Ваши права по настоящей программе:

1. **Сообщите о потребностях заранее.** При приёме или в любой момент обучения вы можете подать заявление о создании специальных условий, приложив заключение психолого-медико-педагогической комиссии и (или) индивидуальную программу реабилитации (абилитации). Организация создаёт специальные условия в соответствии с этими документами.
2. **Доступные форматы материалов:**
 - материалы в альтернативных форматах (крупный шрифт, аудиофайлы);
 - версия интерфейса ЭИОС для слабовидящих, совместимость с программами экранного доступа, текстовые описания изображений;
 - субтитры и текстовые расшифровки всех видеолекций;
 - возможность подключения сурдоперевода на вебинарах и защитах; услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков предоставляются бесплатно;
 - пошаговые памятки и визуальные опоры к заданиям;
 - визуальное расписание с заблаговременным уведомлением об изменениях.
3. **Организационные условия:**
 - увеличение времени на выполнение заданий и подготовку к защите (до 1,5 раза);
 - возможность замены устной защиты проекта письменной формой с последующим обсуждением в чате;
 - индивидуальная онлайн-консультация педагога не реже одного раза в неделю;
 - индивидуальный учебный план с изменением темпа освоения в пределах срока обучения;
 - гибкий режим работы в ЭИОС, возможность асинхронного взаимодействия вместо синхронного;
 - при необходимости — услуги ассистента (помощника), оказывающего техническую помощь, и тьюторское сопровождение.
4. **Куда обращаться:** заявление о создании специальных условий подаётся через форму в ЭИОС или в учебный отдел. Условия согласуются индивидуально до начала обучения либо в срок не более 5 рабочих дней с момента обращения.

Требования к содержанию работ при этом не снижаются — меняются форма представления, темп и способ взаимодействия, но не объём знаний и умений.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Дневник проекта (заполняется еженедельно)

Неделя	Что сделал(а) по проекту	Какая цифра/факт появились	Что изменилось в замысле	Вопрос к педагогу
1				
2				
3				
4				
5				

Приложение 2. График сдачи работ (личный контроль)

Неделя	Что сдаю	Срок	Загружено (дата)	Результат	Правки по обратной связи
1	Входной тест, эссе, подбор мер поддержки	нед. 1			
2	Самодиагностика, банк идей (10), SCAMPER	нед. 2			
3	Гипотезы, сценарий интервью, отчёт по 3 интервью, матрица отбора, MVP, тест	нед. 3			
4	Расчёт TAM/SAM/SOM, карта сегментов	нед. 4			
5	Конкурентная карта, SWOT, кабинетное исследование, тест	нед. 5			
6	Business Model Canvas, проверка согласованности	нед. 6			
7	ПА-1: работа + презентация (за 2 дня до защиты)	нед. 7		зачтено / не зачтено	
7–8	УТП, расчёт цены (3 метода), медиаплан, воронка, скрипт, тест	нед. 8			
9	Структура затрат, расчёт ТБУ	нед. 9			
10	Cash Flow 12 мес., карта рисков, сравнение ОПФ	нед. 10			
11	Расчёт налоговой нагрузки, анализ оферты, резюме проекта, тест	нед. 11			
12	Бизнес-план, презентация, ПА-2 (за 2 дня до защиты)	12		зачтено / не зачтено	
12	Повторная самодиагностика, рефлексивное эссе	нед. 12			

Приложение 3. Лист итоговой самооценки (12-я неделя)

№	Компетенция	Было (нед. 1)	Стало (нед. 12)	Прирост	Чем подтверждается
1	Постановка целей и планирование				
2	Работа с цифрами и расчётами				
3	Анализ информации и источников				
4	Общение, интервью				
5	Публичное выступление				
6	Работа в неопределённости				
7	Правовая и налоговая грамотность				
8	Цифровые инструменты				

Рефлексивное эссе «Что изменилось за 12 недель» (свободная форма, 1500–3000 знаков, без оценки). Ориентиры для размышления: какая гипотеза о себе не подтвердилась; какой момент курса был самым трудным и почему; что вы сделаете с проектом после окончания обучения; какое решение вы теперь принимали бы иначе.