



Предпринимательский класс
В МОСКОВСКОЙ ШКОЛЕ

Практикум «Как создать бизнес-проект»

Под редакцией Г.А. Кошимбетовой

Авторский коллектив:

Т.И. Бронникова, С.В. Дмитриева, А.А. Кокшарова, Е.В. Бардина
Практикум «Как создается бизнес-проект» : учебное пособие / Т.И. Бронникова, С.В. Дмитриева, А.А. Кокшарова, Е.В. Бардина. – Москва : ИРПО ГАОУ ВО МГПУ, 2024 – 46 с.

Практикум «Как создать бизнес-проект» содержит поэтапный план разработки собственного бизнес-проекта. В пособии представлено четыре раздела с теоретическим материалом о методах и приемах, которые используются при разработке бизнес-проекта, а также с заданиями для самостоятельной работы, которые окажут практическую помощь. Пособие может быть использовано учителями образовательных организаций, реализующих внеурочную деятельность по модулю «Основы предпринимательской деятельности».

Оглавление

Введение	4
1. Бизнес-идея	5
1.1. Практическое задание 1. Поиск и отбор бизнес-идеи	8
1.2. Практическое задание 2. Оценка и выбор бизнес-идеи	9
2. Бизнес-модель	12
2.1. Практическое задание 3. Составление бизнес-модели	17
3. Финансовая модель	19
3.1. Практическое задание 4. Постоянные и переменные расходы	24
3.2. Практическое задание 5. Воронка продаж	25
4. Бизнес-планирование	27
4.1. Практическое задание 6. Характеристика конкурентов	30
4.2. Практическое задание 7. Оценка рисков бизнес-проекта	31
4.3. SWOT-анализ проекта	33
4.4. Практическое задание 8. SWOT-анализ стартапа в технологическом предпринимательстве	35
4.5. Практическое задание 9. SWOT-анализ бизнес-проекта	37
5. Глоссарий	41
6. Список использованной литературы	44

Введение

Согласно данным Минэкономразвития, в последние годы в России становится все больше молодых людей, которые хотят заниматься предпринимательской деятельностью и открывать собственный бизнес. Так, число индивидуальных предпринимателей в возрасте до 25 лет с 2019 по 2023 г. выросло на 65 %: в 2019 г. их насчитывалось 148 тыс., а по итогам 2023 г. — 243,5 тыс.

В 2021 г. в московском образовании стартовал городской проект предпрофессионального образования «Предпринимательский класс в московской школе». В рамках проекта школьники узнают о современных трендах в сфере бизнеса, учатся создавать бизнес-проекты и стартапы, а главное — знакомятся с деятельностью предпринимателей, нарабатывая практические навыки и примеряя на себя разные роли — от создателя условной компании до маркетолога, финансового аналитика и т. д. Чтобы успешно развивать свой бизнес, необходимо уметь создавать качественные и проработанные бизнес-проекты.

Практикум «Как создается бизнес-проект» дает школьникам возможность познакомиться с основами создания собственного бизнес-проекта. Практикум включает пять разделов с теоретическим материалом о методах и приемах, которые используются при разработке бизнес-проекта, и с заданиями для самостоятельной работы, которые окажут практическую помощь.

Учебное пособие «Практикум по созданию бизнес-проекта» предназначено для тех, кто хочет освоить основы создания бизнес-проекта, научиться продвигать свои идеи на рынке и добиться успеха в бизнесе.

1. Бизнес-идея

Первый шаг в создании успешного бизнес-проекта — поиск и формулирование сильной бизнес-идеи. Бизнес-идея — это основа проекта, его уникальность и конкурентное преимущество.

Как можно искать бизнес-идеи?

Исследуйте рынок и тренды	Важно быть в курсе текущих рыночных тенденций и модных направлений в различных отраслях. Изучите, какие товары и услуги востребованы в настоящее время и какие проблемы нужно решить. Это знание поможет при поиске нишевых рынков или новых потребностей у клиентов. История сети салонов депиляции Sahar & Vosk началась в 2016 г. с открытия студии в Уфе. Сейчас сеть салонов включает 92 точки в России, Европе и странах СНГ. Основатель сети Альбина Назарова прежде работала менеджером по продажам в фирме, которая поставляла оборудование в салоны красоты. Она заметила, что на рынке не хватает специализированных салонов по удалению волос, накопила денег и открыла первую студию¹.
Ваши увлечения и навыки	Размышляйте о своих интересах, хобби или профессиональных навыках. Может быть, у вас есть уникальные знания или опыт, которые могут стать основой для бизнес-идеи. Бывший повар российского посольства в Сенегале открыл кулинарные курсы. А менеджер, 10 лет проработавшая в отделах персонала разных компаний, открыла собственное кадровое агентство, а потом вместе с партнерами выпустила мобильное приложение для подбора массового персонала. Дизайнеры занялись выпуском кожаных кошельков, визитных карточек под старину, а радиоинженер начал собирать интернет-радиоприемники².

¹ <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2019/09/12/811167-iskat-idei-biznesa>

² <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2019/09/12/811167-iskat-idei-biznesa>

Обобщайте опыт других (успешный и неуспешный)	Изучайте примеры успешных (неуспешных) предпринимателей и их истории успеха (неудач). Прочитайте книги, статьи и блоги, посвященные предпринимательству, чтобы получить новые идеи и вдохновение. Швея Надежда Ильина как-то ехала с полугодовалым сыном в поезде. Ей приходилось постоянно следить за тем, чтобы ребенок не упал с полки. И в 2008 г. она начала шить детские манежи из ткани — как раз для молодых матерей, путешествующих с детьми в поезде. Сейчас предпринимательница ежегодно продает около 8000 манежей. А создатель сервиса, помогающего пассажирам получать компенсации с авиакомпаний за задержку рейсов, придумал идею после того, как сам опоздал на важную встречу из-за задержки рейса³.
---	---

Существует множество способов поиска бизнес-идей, и выбор конкретного метода зависит от интересов, опыта и возможностей авторов проекта.

Популярные способы поиска бизнес-идей

1. Анализ рынка и общественных тенденций	Изучите текущие тренды и потребности рынка. Обратите внимание на новые технологии и инновации, изменение потребительских предпочтений, социальные и экологические проблемы. Это может стать идеей для бизнеса
---	--

Пример: изучение текущих трендов и потребностей рынка в сфере здорового образа жизни.

План действий:

1. Начните с общего обзора	Изучите СМИ, отраслевые публикации и интернет-ресурсы, чтобы получить широкий обзор актуальных новостей и тенденций в области здоровья и благополучия
2. Исследуйте потребности людей	Проведите опросы, интервью или фокус-группы с представителями вашей целевой аудитории, чтобы понять, какие аспекты здорового образа жизни важны для них. Узнайте, какие продукты

³ <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2019/09/12/811167-iskat-idei-biznesa>

	(услуги) или решения они бы хотели видеть на рынке
3. Анализируйте данные рынка	Используйте отчеты и исследования, проводимые аналитическими компаниями или организациями рыночного исследования, чтобы получить более глубокий анализ существующих тенденций и рыночной динамики в сфере здоровья. Изучите ростовые секторы, конкурентов и основные факторы, определяющие спрос и предложение
4. Обратите внимание на новые технологии и инновации	Исследуйте, какие новые технологии и инновации влияют на отрасль здоровья и создают новые возможности для предпринимательства. Рассмотрите применение мобильных приложений, устройств для мониторинга здоровья, виртуальной реальности или искусственного интеллекта
5. Участвуйте в отраслевых событиях и конференциях	Присоединитесь к семинарам, конференциям и выставкам, посвященным здоровью и благополучию, чтобы быть в курсе последних новостей и сетевых возможностей. Общение с другими участниками отрасли поможет узнать о трендах, инновациях и потребностях рынка
6. Получите обратную связь от практиков	Проведите беседу или интервью с экспертами, профессионалами и представителями индустрии здоровья. Узнайте их мнение о текущих трендах, проблемах и возможностях в данной сфере, чтобы получить экспертные знания и подтвердить свои идеи

Вывод: важно анализировать полученные данные, чтобы определить потребности рынка, идентифицировать возможности для бизнеса и разработать соответствующие стратегии для успешного входа и позиционирования на рынке здорового образа жизни.

2. Увлечения и навыки

Определите интересы своей команды, хобби или навыки, которые могут быть применены в бизнесе

Например, если кто-то любит готовить, можно задуматься о создании собственного ресторана или услуги доставки готовых блюд.

3. Исследование проблем и потребностей окружающих

Обратите внимание на повседневные проблемы людей и возможности для их решения

Например, множество людей сталкивается со стрессом и избытком информации, поэтому бизнес, связанный с медитацией или управлением временем, может быть востребован, но прежде всего необходимо провести исследование этой проблемы.

Пример: исследование проблемы **воздействия городского шума на жителей.**

План действий:

1. Определение проблемы	Исследуйте влияние городского шума на качество жизни и благополучие жителей. Городской шум будет рассматриваться в качестве проблемы, которая может негативно влиять на здоровье, стрессоустойчивость и комфорт горожан
2. Определение целевой аудитории	Для этого исследования целевой аудиторией могут быть жители города, проживающие в разных районах с разным уровнем шума. Важно привлечь представителей разных возрастных групп, чтобы учесть возможные различия в восприятии шумового загрязнения
3. Методы сбора данных	Используйте комбинацию нескольких методов (опрос, приборы для измерения уровня шума, фокус-группы (см. приложение))

4. Метод технологического сканирования	Изучайте новейшие технологии и инновации в различных отраслях. Рассмотрите, какие возможности они могут создать для бизнеса
---	---

Например, развитие искусственного интеллекта или блокчейна может привести к созданию новых продуктов или услуг.

5. Просите обратную связь. Собирайте идеи	Поделитесь своими мыслями и идеями с друзьями, семьей или коллегами. Задайте вопросы о потенциальных проблемах, которые им бы хотелось решить, или о том, каких услуг (продуктов) им не хватает
--	---



1.1. Практическое задание 1 «Поиск и отбор бизнес-идеи»

Заполните табл. 1:

1) чтобы придумать и/или найти бизнес-идею, заполните графу 1 («Бизнес-идея»);

2) чтобы из всех сформулированных бизнес-идей выбрать лучшие, оцените их по трем критериям, поочередно заполнив графы 2–5 («Отбор бизнес-идеи»);

3) отберите две бизнес-идеи с максимальным количеством баллов и выделите их цветом.

Таблица 1.

Поиск и отбор бизнес-идеи

Поиск бизнес-идеи	Отбор бизнес-идеи			
Бизнес-идея	Необходимое финансирование (1–3 балла)	Личный интерес к бизнес-идее (1–3 балла)	Спрос на товар (услугу) бизнес-идеи (1–3 балла)	Сумма баллов (по графам 2–5)
	3 — есть достаточно денег для бизнеса; 2 — недостаточно, но можно накопить (привлечь); 1 — недостаточно, невозможно накопить (привлечь)	3 — очень нравится (дело всей жизни); 2 — нравится; 1 — не нравится	3 — максимальный спрос; 2 — средний; 1 — минимальный	
1	2	3	4	5
1. Две бизнес-идеи, основанные на исследовании рынка и трендов				
1.1.				
1.2.				
2. Две бизнес-идеи, основанные на ваших увлечениях (хобби)				
2.3.				
2.4.				
3. Две бизнес-идеи, реализация которых поможет решить существующие проблемы				
3.5.				
3.6.				
4. Две бизнес-идеи, основанные на любых других способах поиска				
4.7.				
4.8.				



[Шаблон таблицы «Поиск и отбор бизнес-идеи»](#)



1.2. Практическое задание 2 «Оценка и выбор бизнес-идеи»

Заполните табл. 2:

- 1) впишите названия двух бизнес-идей, которые были отобраны вами как лучшие по итогам выполнения практического задания 1 (идеи с максимальным количеством баллов, отмеченные цветом);
- 2) прежде всего заполните колонку «Значение» по каждому критерию (сначала для первой, а затем для второй идеи), а после, сравнивая эти значения между собой, заполните колонку «Балл», где 1 — худшее значение из двух бизнес-идей, 2 — среднее значение, 3 — лучшее значение;
- 3) подсчитайте сумму баллов по каждой идее по формальным и неформальным критериям. Идею, набравшую большее количество баллов, можно считать приоритетной и развивать далее.

Таблица 2.

Оценка и выбор бизнес-идеи

Критерии сравнения	Первая бизнес-идея		Вторая бизнес-идея	
	Название		Название	
	Значение	Балл (1–3)	Значение	Балл (1–3)
1	2	3	4	5
1. Формальные критерии				
1.1. Объем рынка (количество потенциальных потребителей) ⁴				
1.2. Примерная прибыльность, %				
1.3. Конкурентность (кол-во конкурентов на территории)				
1.4. Уникальность (через сколько месяцев у вас могут появиться конкуренты)				
1.5. Сложность выхода на рынок (за какое кол-во времени компания сможет выйти на рынок)				
1.6. Сумма, необходимая для открытия, руб.				
1.7. Наличие готового товара (услуги) или его образца (прототипа)				
1.8. Перспективность рынка (увеличивается/сокращается)				
Итого	—		—	
2.2. Неформальные критерии (да / не уверен / нет)				
2.1. Нравится ли вам идея?				
2.2. Наличие команды, которая будет реализовывать бизнес-идею				
2.3. Решается ли значимая проблема?				
2.4. Знаете ли вы отрасль и товар (услугу), есть ли умения и навыки?				
2.5. Готовы ли вы изучать отрасль и товар (услугу)?				
2.6. Готовы ли вы (психологически) уже начать свой бизнес?				
Итого	—		—	
Итого (сумма)	—		—	

⁴ <https://wordstat.yandex.ru/>



[Шаблон таблицы «Оценка и выбор бизнес-идеи»](#)

Результатом первого шага должен стать осознанный выбор конкретной бизнес-идеи и готовность дальше оценивать ее и готовить к реализации.

2. Бизнес-модель

Второй шаг в создании успешного бизнес-проекта — составление бизнес-модели. Создание бизнес-модели — это интерактивный процесс, включающий в себя определение ключевых элементов бизнеса, построение структуры доходов и расходов, описание ценностного предложения и способов достижения конкурентного преимущества.

Бизнес-модель представляет собой описание способов организации и функционирования бизнеса на основе конкретного продукта. Основное ее содержание заключается в том, как компания создает ценность для своих клиентов, взаимодействует с рынком, генерирует коммерческий доход и управляет затратами. По сути это проект, регламентирующий, как компании необходимо разрабатывать продукт и оказывать сопутствующие услуги, успешно доставлять предложение целевой аудитории, чтобы на этом зарабатывать соответствующую прибыль⁵.

Структура бизнес-модели должна отвечать на три основных вопроса:

1. Что нужно, чтобы создать продукт или оказать услугу?
2. Как этот продукт будут продвигать — сколько денег может потребоваться?
3. Как продукт будет монетизироваться — сколько денег можно заработать?

Ответить на три этих структурных параметра и построить бизнес-модель помогает универсальный шаблон «Канва бизнес-модели». Его разработали швейцарский предприниматель Александр Остервальдер и бельгийский ученый Ив Пинье.

⁵ <https://marketing.hse.ru/blog/kak-postroit-biznes-model/>

Канва бизнес-модели Александра Остервальдера и Ива Пинье (рис. 1)

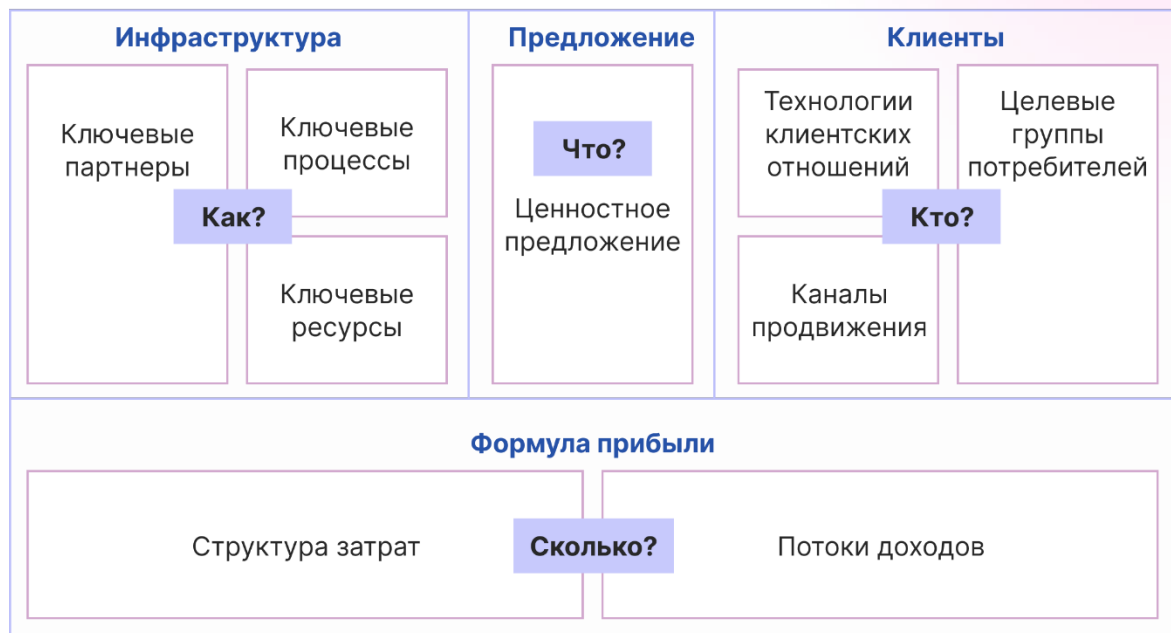


Рис. 1. Бизнес-модель Александра Остервальдера и Ива Пинье

В структуре бизнес-модели Остервальдера — Пинье девять блоков, каждый из которых кратко описывает бизнес-процесс, а на одном листе представлена концепция бизнеса. Рассмотрим этапы создания бизнес-модели на конкретном кейсе.

Кейс. Компания занимается разработкой мобильных приложений

Блок 1. Ключевые партнеры

 Какие компании, поставщики, организации или партнеры необходимы вашему бизнесу?

Ключевые партнеры:

- поставщики мобильных платформ (iOS, Android);
- компании по разработке дизайна пользовательского интерфейса;
- внешние разработчики и программисты.

Блок 2. Ключевые виды деятельности (процессы)

 Что и в какой последовательности нужно сделать, чтобы достичь ценностного предложения?

Ключевые виды деятельности:

- разработка мобильных приложений для различных платформ;
- тестирование и отладка приложений;
- анализ требований клиентов и внедрение их в приложение;
- сопровождение и поддержка уже разработанных приложений;

Блок 3. Ключевые ресурсы

 Какие ресурсы нужно вложить, чтобы запустить бизнес?

Ресурсы могут быть физическими, финансовыми, интеллектуальными, а также есть человеческие ресурсы.

Ключевые ресурсы:

- команда разработчиков и программистов;
- оборудование для разработки и тестирования приложений;
- знания и опыт в разработке мобильных приложений;
- ресурсы для финансирования разработки и маркетинга.

Блок 4. Ценностные предложения

 Какую ценность вы доставляете? Какую проблему решаете для своих клиентов?

Ценностные предложения:

- разработка инновационных и удобных мобильных приложений;
- пользовательский интерфейс, привлекающий внимание и легкий в использовании;
- гибкость и приспособляемость к различным платформам и требованиям клиентов;
- постоянное сопровождение и поддержка разработанных приложений.

Блок 5. Технологии клиентских отношений (коммуникационные каналы)

 Как вы будете создавать спрос на продукт, удерживать существующих клиентов и увеличивать клиентскую базу?

Каналы взаимодействия:

- онлайн-консультации и обратная связь на веб-сайте компании;
- электронная почта и телефон для связи с клиентами;
- организация презентаций и демонстраций приложений для потенциальных клиентов.

Блок 6. Каналы продвижения

 Как продукт будет попадать/доставляться к клиенту и продаваться?

Каналы сбыта:

- онлайн-магазины приложений (Google Play Market, App Store);
- веб-сайт компании и социальные сети;
- партнерские отношения с другими компаниями и агентствами, занимающимися маркетингом и продвижением.

Блок 7. Целевые группы потребителей

 Какую группу людей или организаций вы собираетесь обслуживать?

! Лучше выбрать от двух до пяти сегментов целевой аудитории

Сегменты клиентов:

- компании и предприятия, желающие создать свое мобильное приложение;
- частные предприниматели, стремящиеся автоматизировать и улучшить свои бизнес-процессы с помощью мобильных приложений.

Блок 8. Структура затрат

 Какие могут быть затраты, связанные с созданием бизнеса?

Структура затрат:

- зарплата и командировки команды разработчиков;
- реклама и маркетинг;
- аренда офисного пространства и инфраструктуры;
- лицензионные платежи и инструменты разработки.

Блок 9. Потоки доходов

 Деньги, которые будете генерировать с каждого сегмента клиентов.

! Обычно у проектов несколько денежных потоков

Источники дохода:

- прибыль от разработки и продажи мобильных приложений;
- месячные или годовые платежи за поддержку и обслуживание приложений.

Ключевой шаг для создания привлекательного и конкурентоспособного предложения на рынке — это определение ценностного предложения (блок 4). Это то, что делает продукт (услугу) уникальным, отличающимся от конкурентов и помогает привлекать клиентов.

Алгоритм разработки и определения уникального ценностного предложения

1. Изучите свою целевую аудиторию и конкурентов:
 - исследуйте свою целевую аудиторию, их потребности, проблемы и предпочтения;
 - изучите своих конкурентов и предлагаемые ими решения.
2. Определите свои преимущества:
 - идентифицируйте уникальные особенности вашего продукта (услуги);
 - определите, чем вы отличаетесь от конкурентов и чего они не предлагают.
3. Выясните, какие преимущества наиболее важны для вашей целевой аудитории:

- проведите исследование, опрос или интервью с потенциальными клиентами, чтобы понять, чего они ожидают от вашей продукции;
- узнайте, какие аспекты продукта (услуги) они считают наиболее ценными и полезными.

4. Сформулируйте уникальное ценностное предложение:

- используя информацию из предыдущих шагов, создайте краткое и понятное высказывание, описывающее уникальную пользу или преимущества вашей продукции;
- убедитесь, что ваше ценностное предложение понятно и легко запоминается.

5. Проведите тестирование ценностного предложения:

- проведите опрос или начните диалог с **потенциальными** клиентами, чтобы оценить эффективность вашего ценностного предложения;
- получите обратную связь от реальных пользователей, чтобы узнать, насколько привлекательным и уникальным они считают ваше предложение.

6. Внесите необходимые корректировки:

- используйте обратную связь и результаты тестирования, чтобы усовершенствовать ваше ценностное предложение;
- убедитесь, что оно соответствует ожиданиям и требованиям вашей целевой аудитории.

Пример краткого и понятного высказывания, описывающего пользу или преимущества продукции

Наша продукция — это прогрессивное решение, которое объединяет инновационные технологии, надежность и комфорт. Вы получаете возможность экономить время благодаря эффективному и автоматизированному процессу. Кроме того, наш продукт предлагает функциональные возможности, которые позволят вам осуществлять работу быстро и эффективно, несмотря на сложность задач. С помощью нашей продукции вы получите значительное преимущество перед конкурентами, сохраняя высокий уровень качества и удовлетворенности клиентов

Пример со сравнением

Летающий скейтборд SkyRider и продукт конкурентов предлагают вам веселое и уникальное средство передвижения, но только мы предоставляем свободу и безопасность. В то время как обычные скейтборды могут быть ограничены поверхностью земли, наш SkyRider дает возможность подняться над землей и преодолеть препятствия,

достигая больших высот. Кроме того, мы уделили большое внимание безопасности, оснатив наш скейтборд инновационной системой автоматического пилотирования и защитными функциями, обеспечивающими стабильность и предотвращающими несчастные случаи. Таким образом, мы предлагаем слияние веселья, свободы, безопасности и инноваций в нашем летающем скейтборде SkyRider, что делает его безусловным лидером в своей области

Важно, чтобы высказывание отражало основные преимущества, выделяло среди конкурентов и ясно передавало ценность для клиентов.



2.1. Практическое задание 3. Составление бизнес-модели

Заполните все разделы бизнес-модели Александра Остервальдера и Ива Пинье (рис.1) для ранее выбранной лучшей бизнес-идеи из практического задания 2. Используйте в работе рассмотренные ранее примеры.



[Шаблон бизнес-модели Александра Остервальдера и Ива Пинье](#)

1. Опишите отдельно на формате А4 каждый блок бизнес-модели:

1). Ключевые партнеры. На этом шаге вы должны определить, с кем ваш бизнес будет работать внешне или внутри компании. Это могут быть поставщики, партнеры по производству, дистрибьюторы и другие компании, с которыми вы планируете сотрудничать.

2). Ключевые виды деятельности. Здесь следует указать основные виды деятельности, которые необходимы для функционирования вашего бизнеса. Это может быть производство, разработка, маркетинг, продажи и др.

3). Ключевые ресурсы. На этом этапе определяются необходимые ресурсы для успешного ведения бизнеса. Возможно, вам понадобятся физические активы, интеллектуальная собственность, человеческие или финансовые ресурсы.

4). Ценностные предложения. Здесь следует определить, какие уникальные ценности вы предлагаете своим клиентам, что делает ваш продукт или услугу привлекательным для целевой аудитории.

5). Коммуникационные каналы. На этом этапе необходимо определить, как вы будете взаимодействовать со своими клиентами. Это могут быть рекламные кампании, маркетинговые материалы, социальные сети и другие инструменты коммуникации.

6). Каналы сбыта. На этом этапе необходимо указать, как вы будете доставлять свои продукты (услуги) клиентам. Это можно сделать через розничные магазины, онлайн-платформы, дистрибьюторов и т. д.

7). Целевая аудитория. Здесь следует определить, кто является вашей целевой аудиторией. Кто будет вашими клиентами? Кто может получить большую пользу от использования ваших продуктов или услуг?

8). Структура затрат. На этом шаге необходимо определить основные расходы, связанные с вашим бизнесом, включая затраты на производство, маркетинг, технологии, аренду и т. д.

9). Источники дохода. Здесь следует указать, как вы будете получать доходы от своего бизнеса. Это могут быть продажи продуктов (услуг), аренда, подписка, реклама и др.

2. Используя заполненные блоки в задании 1, соберите холст-схему бизнес-модели, которая поможет понять основные аспекты бизнеса. Результатом второго шага должен стать осознанный подбор для бизнес-идеи конкретной бизнес-модели, в которой уточнены ключевые параметры бизнеса.

3. Финансовая модель

Третий шаг в создании успешного бизнес-проекта — построение финансовой модели. Финансовая модель — это система показателей, по которой можно оценить состояние бизнеса. Данная модель помогает спрогнозировать выручку, денежный поток, прибыль и просчитать, как изменения на рынке или внутри компании отразятся на финансовом положении организации. Пример финансовой модели представлен на рисунке 2 (рис. 2).

Разработка финансовой модели бизнеса — один из приоритетных процессов на этапе запуска компании, который прописывают в бизнес-плане. Авторы книги «Полное руководство по финансовому моделированию» Александр Билый и Никита Борисов считают, что без бизнес-плана вы рискуете обанкротиться в первый год работы.

Авторы выделяют две основные причины ошибок при разработке моделей:

- 1) предприниматель не понимает, как работает компания и как ее нужно развивать;
- 2) предприниматель не может оценить доходность и стоимость бизнеса, а также его потенциальную долю на рынке.

Финансовая модель поможет вам как собственнику бизнеса контролировать развитие компании, а кредиторам — принимать решение о выдаче займа. При помощи модели у вас появляется возможность не просто рассказать о своих планах, а продемонстрировать, как будет расти бизнес и за счет чего вы вернете долг.

Финансовую модель изучают и кредиторы, и инвесторы. Последним важна не только идея, но и реальные результаты с прогнозами роста⁶.

Примеры управленческих решений	✓ стратегическое развитие бизнеса ✓ получение кредита в банке ✓ оценка стоимости бизнеса для сделок слияния и поглощения
Возможности финансовой модели	✓ протестировать гипотезу (например, понять, сколько нужно нанять новых продавцов при открытии бизнеса) ✓ посчитать рентабельность на разных этапах работы компании с учетом таких показателей, как сезонность, рыночный рост, риски

⁶ https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/pro_business/finansovaya-model-biznesa-zachem-nuzhna-i-kak-postroit/

	✓ поставить цели в компании по SMART (например, увеличить выручку компании на 30 % на следующий год после запуска бизнес-проекта) ✓ минимизировать риск кассовых разрывов и рассчитать необходимость в привлечении сторонних инвестиций: кредитов, займов, собственных средств
Зачем использовать	✓ выбрать сценарий открытия или развития бизнеса
Какую информацию содержит	✓ структуру бизнеса и взаимосвязь различных показателей в нем
Что помогает понять	✓ ключевые показатели, существенно влияющие на чистую прибыль ✓ ресурсы, необходимые для роста бизнеса ✓ что ограничивает развитие бизнеса ✓ какие показатели необходимо обеспечить для достижения поставленных целей

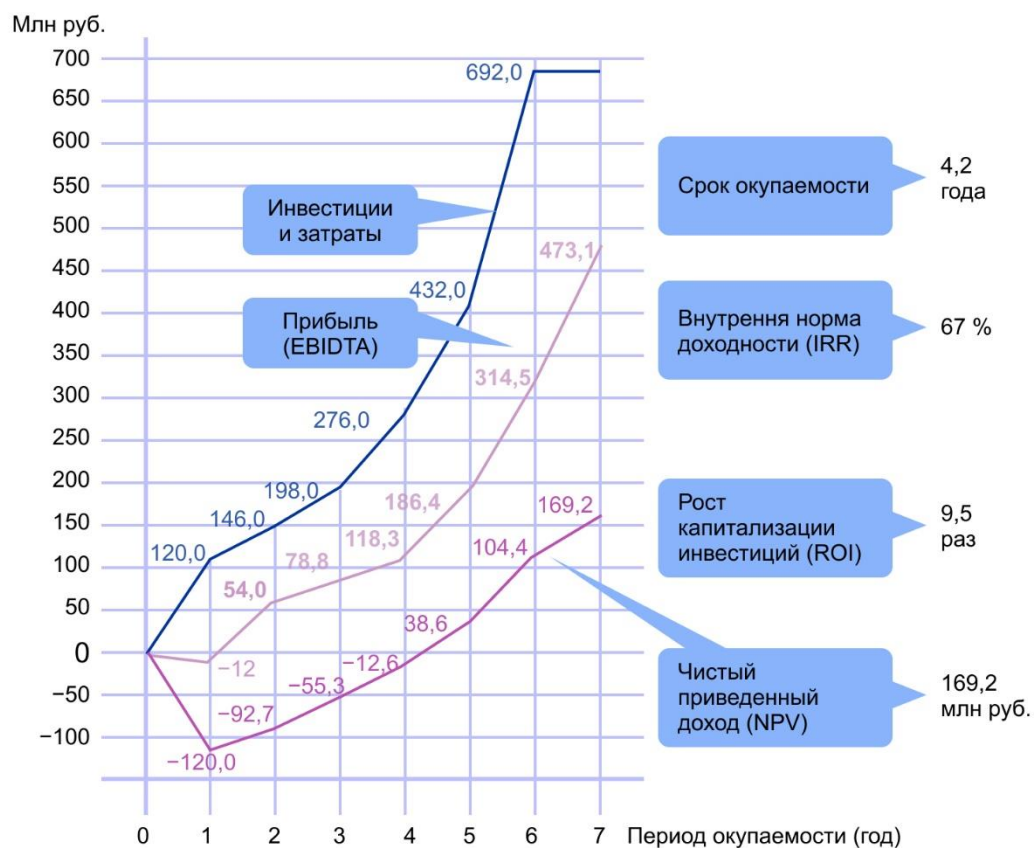


Рис. 2. Пример финансовой модели

Пример структуры финансовой модели из четырех блоков

1. Выручка и воронка продаж	➤ Выручка = средний чек x количество продаж ➤ Воронка продаж зависит от вида бизнеса и может включать до 10 этапов. <i>Например, кофейня у дома имеет всего три этапа в воронке:</i> 1) количество проходящих мимо кофейни людей за промежуток времени; 2) количество вошедших в кафе; 3) количество купивших товар.
2. Расходная часть	➤ Постоянные и переменные расходы
3. Амортизация, налоги, кредиты (рассчитать чистую прибыль)	➤ Амортизация = первоначальная стоимость / срок полезного использования в год ➤ Сумма налога = выручка x 6 % (если УСН 6 %) ➤ Процент по кредитным обязательствам (если есть кредит) ➤ Чистая прибыль = EBITDA (операционная прибыль) – амортизация – кредиты – налоги ➤ Рентабельность = чистая прибыль / выручка x 100 %
4. Оборотные средства капитала и движение денежных средств, баланс	➤ Оборотный капитал = запасы + дебиторская задолженность – кредиторская задолженность ➤ Операции по движению денег (текущие или операционные, инвестиционные, финансовые)

Воронка продаж⁷ — это путь клиента от вашего предложения до покупки. По воронке можно оценить эффективность работы каждого канала, понять, в какой момент вы упускаете потенциальных клиентов. Также она помогает увеличить конверсию в покупку.

Изначально термин «воронка продаж» был предложен в 1898 г. Э.С. Льюисом и имел название «потребительская воронка», которая демонстрирует путь движения покупателей от раздумий к покупке (знакомство, интерес, желание, действие)⁸.

Модель воронки основана на концепции потребительского поведения AIDA (от англ. Attention, Interest, Desire, Action). Согласно

⁷ https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/pro_business/cto-takoe-voronka-prodazh-i-kak-ona-rabotaet/

⁸ <https://biplane.ru/blog/voronka-prodazh/>

теории американского специалиста по рекламе Элиаса Сент-Эльмо Льюиса, перед покупкой все проходят четыре стадии: внимание → интерес → потребность → действие. Эти четыре стадии — основа классической воронки продаж.

Верхняя часть — первая и самая широкая. На этой стадии клиент обращает на вас внимание. Чем ближе к целевому действию, тем больше незаинтересованных в продукте людей уходит, поэтому с каждым этапом воронка становится все уже.

Пример воронки продаж (рис. 3, рис. 4)

Магазин продает автомобильные шины. Клиентов привлекают через аккаунт в соцсетях. Рекламу увидели 10 000 человек. 1000 из них перешли в директ и спросили, есть ли товар в наличии. Но не каждый из них станет клиентом, поэтому нужно выяснить причину.⁹



Рис. 4. Пример воронки продаж



Рис. 4. Пример воронки продаж

⁹ https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/pro_business/cto-takoe-voronka-prodazh-i-kak-ona-rabotaet/

Составляется финансовая модель (рис. 5) в Excel или «Google Таблицах». Финансовая модель поможет спрогнозировать прибыль, поставить плановые показатели и понять, как развивать бизнес в ближайший год. Финансовая модель может строиться на разные промежутки времени и учитывать как минимум три сценария развития: базовый, пессимистичный и оптимистичный.

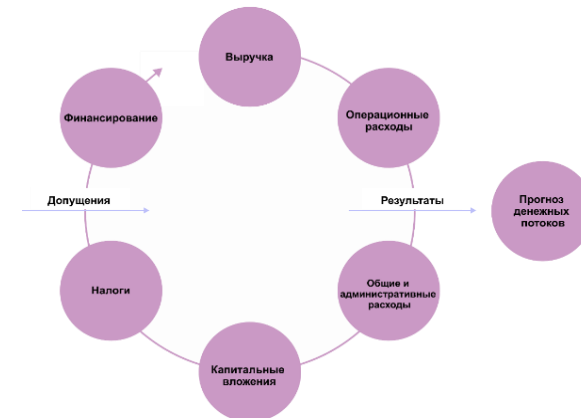


Рис. 5. Финансовая модель

Пример финансовой модели¹⁰. Интернет-магазин по продаже съедобных букетов (табл. 1, табл. 2)

Таблица 3.

	Q1			Q2			Q3			Q3		
	1 январь	2 февраль	3 март	4 апрель	5 май	6 июнь	7 июль	8 август	9 сентябрь	10 октябрь	11 ноябрь	12 декабрь
Доход	13,346,863	15,617,791	18,280,970	21,398,335	25,042,142	29,305,294	34,301,335	40,143,814	46,987,565	54,997,747	64,380,809	75,363,842
Средний чек	10,322	10,322	10,322	10,322	10,322	10,322	10,322	10,322	10,322	10,322	10,322	10,322
Количество	1,293	1,513	1,771	2,226	2,422	2,233	3,323	4,552	5,328	6,237	7,301	7,301
Себестоимость	9,627,393	11,264,125	13,185,591	15,434,026	18,064,367	21,139,208	24,742,876	28,957,174	33,894,633	39,672,970	46,441,129	54,363,290
Выплаты	9,342,804	10,932,454	12,796,679	14,978,835	17,529,500	20,513,706	24,010,935	28,100,670	32,891,295	38,498,423	45,066,566	52,754,690
Комиссия	284,589	331,671	388,912	455,191	534,868	625,502	731,942	856,504	1,003,377	1,174,547	1,374,563	1,608,600
Валовая прибыль	3,719,470	4,353,668	5,095,379	5,964,310	6,977,775	8,166,086	9,558,459	11,186,640	13,092,932	15,324,177	17,939,680	21,000,552
Маржинальность по валовой прибыли, %	27.87	27.88	27.87	27.87	27.86	27.87	27.87	27.87	27.86	27.86	27.86	27.87
Наценка, %	38.63	38.65	38.64	38.64	38.63	38.63	38.63	38.63	38.63	38.63	38.63	38.63

Таблица 4.

	Q1			Q2			Q3			Q3		
	1 январь	2 февраль	3 март	4 апрель	5 май	6 июнь	7 июль	8 август	9 сентябрь	10 октябрь	11 ноябрь	12 декабрь
Зарплата	452,000.00	610,200.00	653,000.00	764,800.00	788,200.00	804,200.00	832,800.00	864,600.00	890,200.00	920,000.00	955,000.00	996,000.00
Рекламный бюджет	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00
Субподряд	41,998.00	55,798.00	55,798.00	55,798.00	55,798.00	55,798.00	55,798.00	55,798.00	55,798.00	55,798.00	55,798.00	55,798.00
Операционная прибыль	3,200,472	3,662,668	4,361,581	5,118,712	6,108,777	7,281,088	8,644,861	10,241,242	12,121,934	14,323,979	16,903,882	19,923,754
Маржинальность по операционной прибыли, %	23.98	23.45	23.89	23.92	24.39	24.85	25.20	25.51	25.80	26.04	26.26	26.44
Налоги	800,812	937,067	1,096,858	1,283,900	1,502,529	1,758,318	2,058,080	2,408,629	2,819,254	3,299,865	3,862,849	4,521,831
Чистая прибыль	2,399,661	2,725,601	3,264,723	3,834,811	4,606,249	5,522,770	6,586,781	7,832,613	9,302,680	11,024,115	13,041,033	15,401,924
Маржинальность по чистой прибыли, %	17.98	17.45	17.86	17.92	18.39	18.85	19.20	19.51	19.80	20.04	20.26	20.44

¹⁰ <https://netology.ru/blog/04-2022-financial-model>

Представленная финансовая модель составлена с ежемесячным учетом доходов и расходов. Жирным шрифтом указаны суммы по группам расходов: выручка, себестоимость, зарплата и налоги. Курсивом выделены аналитические показатели, на которые должен опираться предприниматель для принятия решений на основе цифр. Важный показатель: в течение года маржинальность (маржа) по чистой прибыли (последняя строка) должна вырасти на 2,5 %, а в абсолютных значениях — в 6,5 раз (2,4 млн в январе — 15,4 млн в декабре).

Маржа — это разница между себестоимостью товара и ценой, по которой продают товар. В себестоимость входят все издержки на производство, закупку, упаковку и логистику товара, в том числе траты на сырье, газ, свет и выплаты сотрудникам.

Маржинальность можно считать по разным формулам.

Если хотите узнать маржу в деньгах (в абсолютной величине), используйте следующую формулу:

$$\text{МАРЖ} = \text{Ц} - \text{СТ},$$

где МАРЖ — маржинальность бизнеса; Ц — цена; СТ — себестоимость.

Если нужна маржинальность в процентах, используйте другую формулу:

$$\text{МАРЖ} = (\text{Ц} - \text{СТ}) / \text{ОП} \times 100 \%,$$

где ОП — объем продаж.



3.1. Практическое задание 4. Постоянные и переменные расходы

Проанализируйте финансовые потоки бизнеса по представленному перечню расходов и определите, какие из них относятся к постоянным расходам, а какие — к переменным.

Перечень расходов:

1. Аренда помещения.
2. Заработная плата сотрудников.
3. Реклама и маркетинг.
4. Электричество и коммунальные услуги.
5. Материалы и компоненты для производства.
6. Транспортные расходы.
7. Амортизация оборудования.
8. Консультационные услуги.
9. Поставщики и поставки.

10. Обслуживание и ремонт оборудования.

Инструкция по выполнению:

1. Внимательно изучите перечень расходов, чтобы понять их характер и влияние на бизнес.
2. Определите, какие расходы являются постоянными и не зависят от объема производства или продаж.
3. Отметьте в списке соответствующие расходы словом «Постоянные».
4. Объясните свой выбор.
5. Определите, какие расходы изменяются в зависимости от объема производства или продаж.
6. Отметьте в списке соответствующие расходы словом «Переменные».
7. Объясните свой выбор.

Примерный ответ:

1. Аренда помещения — постоянный расход. Этот расход не зависит от объема производства или продаж и остается постоянным вне зависимости от изменений в бизнесе.



3.2. Практическое задание 5. Воронка продаж

Проведите анализ воронки продаж для бизнеса и определите эффективность каждого этапа. Далее представлены этапы воронки продаж, а также примерный процент преобразования на каждом этапе. Необходимо заполнить пропущенные данные и проанализировать результаты.

Этапы воронки продаж:

1. Просмотр сайта — конверсия 30 %.
2. Заполнение формы обратной связи — конверсия ____ %.
3. Отправка коммерческого предложения — конверсия ____ %.
4. Переговоры и обсуждение условий с клиентом — конверсия ____ %.
5. Заключение договора и совершение покупки — конверсия ____ %.

Инструкция по выполнению:

1. Определите процент конверсии на каждом этапе, заполнив пропущенные данные.
2. Проанализируйте результаты и выявите наиболее и наименее эффективные этапы воронки продаж.

3. Предложите возможные улучшения для повышения эффективности конверсии на каждом этапе.

4. Бизнес-планирование

Четвертый шаг в создании успешного бизнес-проекта — планирование бизнес-идеи, процесс осмысления будущего бизнеса, определение конкретных мер и практической деятельности по реализации проекта. Бизнес-план позволяет оценить, насколько реально реализовать бизнес-идею, какую прибыльность обещает проект и какие риски возможны при его запуске.

При разработке бизнес-плана следует учитывать результаты финансовой модели, чтобы обеспечить согласованность и реалистичность представленных планов и прогнозов. Сочетание качественных и количественных данных позволяет более точно оценить финансовую жизнеспособность проекта, выявить потенциальные риски и возможности, а также спланировать эффективное использование ресурсов.

В бизнес-планировании выделяют две основные цели.

Внешняя цель:	инструмент для коммуникации и привлечения денежных средств (ссуды, кредиты, инвесторы). Возможность привлечь к реализации проекта потенциальных партнеров
Внутренняя цель:	создать реальную плановую основу для успешного запуска, контроля процессов работы и развития бизнеса. Возможность обнаружить проблемы на бумаге до того, как они возникнут

Формирование бизнес-плана проходит несколько этапов (рис. 6), которые можно укрупнять или детализировать.

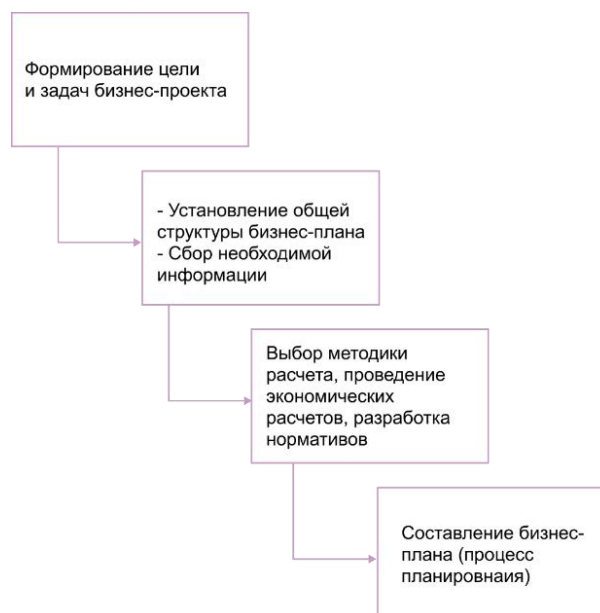


Рис. 6. Этапы формирования бизнес-плана

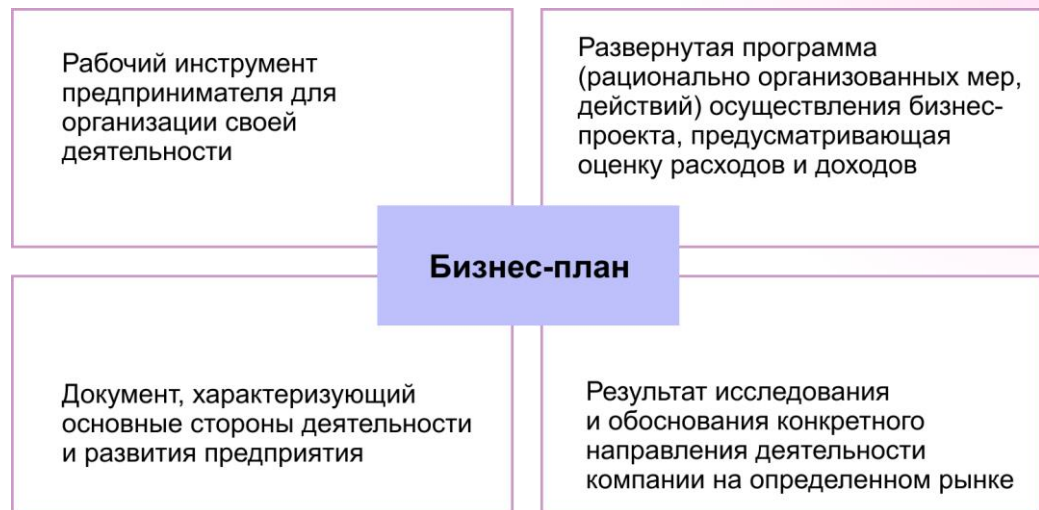


Рис. 7. Сущность бизнес-плана

В России нет обязательных стандартов бизнес-планов, установленных законодательно на федеральном уровне, но есть набор рекомендаций и общепринятых структурных элементов, которые часто используются при подготовке бизнес-плана. Примерная структура бизнес-плана отражена на рисунке 8.

Резюме считают самой важной частью бизнес-плана. В нем кратко говорится о компании и ее целях, объясняется, почему представленная бизнес-идея будет успешна, описываются методы, которые позволят достичь цели. В резюме входят ресурсы, которые нужно вложить в проект, суммы инвестиций, сроки окупаемости, планируемые показатели прибыли. Также в резюме отмечаются преимущества всего бизнес-плана: этот раздел пишут в последнюю очередь, когда основной текст документа уже готов.

Фундамент бизнес-плана — финансовая модель, ее можно составить как отдельный документ. В финансовой модели три основных раздела: отчет о прибыли и убытках, баланс и отчет о движении денежных средств. Модель помогает трезво оценить возможности бизнеса и соотнести их с ожиданиями собственника.

Операционный план описывает производственные процессы, организацию производства, план закупок и снабжения, технические характеристики оборудования.

При планировании бизнес-проекта необходимо проанализировать риски, провести самоанализ для выявления возможных ситуаций, которые будут негативно влиять на бизнес, найти слабые места бизнеса и продумать несколько решений, чтобы этого избежать.

В структуре бизнес-плана обязательно должна быть следующая информация:

1) какой бизнес планируется: описание продукции или услуг, примерная схема работы проекта;

- 2) информация об аудитории: кто и при каких условиях будет потребителем, какую проблему решит предложение бизнес-проекта;
- 3) финансовый расчет запуска и ведения бизнеса в первые месяцы: сколько потребуется денежных средств, на что они будут потрачены и когда окупятся вложения.



Рис. 8. Пример структуры бизнес-плана

Цель приложений — сообщить дополнительную информацию, которую нецелесообразно размещать в основной части бизнес-плана. В приложение помещают информацию, которая подтверждает приведенные выводы и достоверность расчетов значений показателей в разделах бизнес-плана.

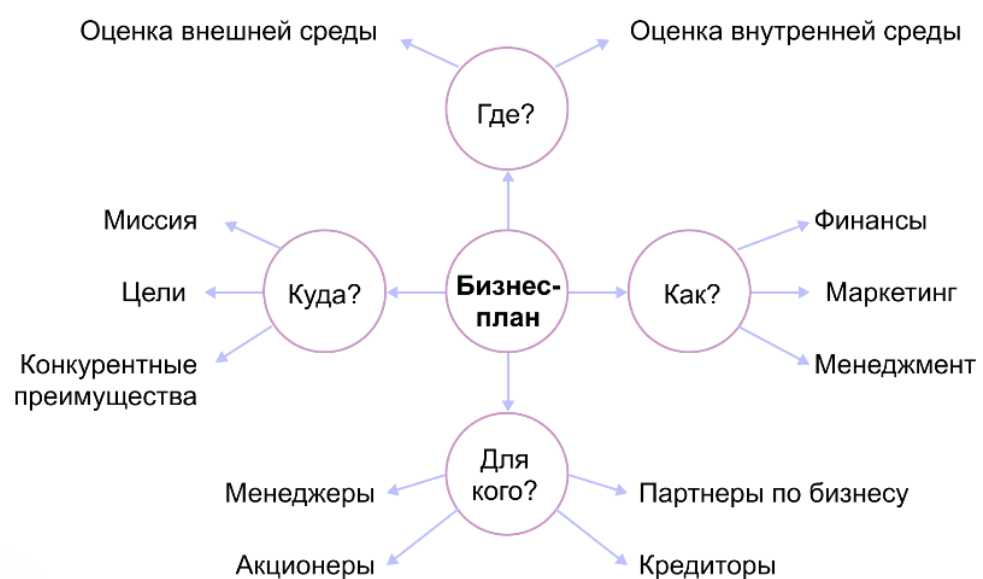


Рис. 10. Алгоритм разработки бизнес-плана¹¹

¹¹ <https://topuch.com/urok-klass-11a-data-tema-uroka-kak-sozdate-startap-cele/index.html>



Шаблон бизнес-плана

Важной частью бизнес-плана является конкурентный сравнительный анализ. В бизнес-плане для анализа конкурентов заполняется специальная таблица «Сравнение с конкурентами». Таблица заполняется по самым важным ближайшим конкурентам, указываются ключевые характеристики и показатели компаний-конкурентов в нише деятельности бизнеса, дается оценка наибольшего соперничества. Например, в нише проката велосипедов указываются следующие характеристики конкуренции: оценка стоимости, разнообразие и качество велопарка, уровень сервиса, расположение, отзывы.

Таблица 5.

Конкурентный анализ в нише проката велосипедов¹²

	Стоимость		Залог, руб.	Модели	Качество	Место расположения	Сервис	Отзывы
	руб./ч	руб./день						
Прокат 1	300	1000	2000	Широкий выбор, есть электро- и горные велосипеды	высокое	В парке	высокий	5 Новые, есть редкие дорогие модели
Прокат 2	250	1000	2000	Городские, гибридные, детские велосипеды	среднее	Возле парковки в парк	средний	4,3 Высокий залог, качество велосипедов
Прокат 3	200	800	1000 и документы	Простые городские велосипеды	низкое	Возле дальнего входа парка	низкий	4,7 Дешево



4.1. Практическое задание 6. Характеристика конкурентов

Заполните таблицу 6 «Сравнение с конкурентами» для ранее выбранной лучшей бизнес-идеи из практического задания 2.

¹² <https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-analiz-konkurentov/>

Таблица 6.

Сравнение с конкурентами

Характеристики	Оценивание (1-5 баллов)		
	Название конкурента № 1	Название конкурента № 2	Название конкурента № 3
Итого			



[Шаблон таблицы «Сравнение с конкурентами»](#)

Инструкция по выполнению:

1. Определите, кто является прямым или косвенным конкурентом вашего предложения (бизнес-идеи).
2. В столбце «Характеристики» укажите параметры для сравнения своего бизнеса с основными конкурентами. Используйте параметры, которые наиболее важны для потребителя вашего предложения.
3. Оцените каждого конкурента, используя балльную систему, где 5 баллов — высокое качество, 4 балла — выше среднего качества, 3 балла — среднее качество, 2 балла — ниже среднего качества, 1 балл — плохое качество).
4. Подсчитайте сумму баллов по каждому конкуренту (строка «Итого»).
5. Сопоставьте информацию о вашей бизнес-идее с данными о конкурентах. Сформулируйте выводы о том, какие параметры лучше, а какие хуже, чем у конкурентов. Разработайте рекомендации.



4.2. Практическое задание 7. Оценка рисков бизнес-проекта

Самый эффективный способ найти риски — провести мозговой штурм с командой проекта. Анализ рисков проекта происходит по двум направлениям: качественному и количественному.

1. Проанализируйте пример «Качественный анализ рисков» (табл. 7).

Таблица 7.

Качественный анализ рисков

Риск	Когда произойдет?	Какая вероятность?	К чему приведет?
Поставщик задержит поставку сырья	В самом начале работы	Средняя	Смещение конечных сроков выхода продукта
Оборудование выйдет из строя	В любой момент	Минимальная	Остановка проекта и существенное увеличение затрат
Подрядчик не успеет вовремя сделать упаковку	На финальной стадии	Высокая	Увеличение сроков проекта

2. Определите наиболее вероятные риски для ранее выбранной лучшей бизнес-идеи из практического задания 2, ответив на следующие вопросы:

- Что может произойти?
- Когда?
- Что это повлечет за собой?
- Какова вероятность риска?

3. Структурируйте информацию, полученную во время мозгового штурма, и заполните Таблицу 8. «Качественный анализ рисков» для вашего предложения.

Таблица 8.

Качественный анализ рисков

Риск	Когда произойдет?	Какая вероятность?	К чему приведет?

В бизнес-плане важную роль играет раздел «Оценка эффективности проекта». Он позволяет оценить финансовую состоятельность и успех будущего проекта. В данном разделе обычно выделяют две основные составляющие: оценку рисков и оценку возможностей.

Оценка рисков — это процесс идентификации, анализа и оценки возможных негативных последствий, которые могут возникнуть в результате реализации проекта. Это позволяет прогнозировать и предотвращать возможные потери или препятствия, которые могут повлиять на возможность достижения поставленных целей проекта.

Оценка возможностей — это процесс определения и анализа потенциальных положительных воздействий, которые могут возникнуть в результате реализации проекта. Включает в себя исследование внешней среды, возможности роста рынка, прогнозирование повышения спроса на продукцию или услуги и другие факторы, которые обеспечат успех проекта.



[Шаблон таблицы «Качественный анализ рисков»](#)



4.3. SWOT-анализ проекта

SWOT-анализ — это инструмент, который помогает оценить сильные и слабые стороны (Strengths и Weaknesses), а также возможности и угрозы (Opportunities и Threats) нового бизнес-проекта. Он позволяет более осознанно принимать решения и разрабатывать стратегии для успешной реализации проекта.

Рассмотрим два примера SWOT-анализа бизнеса.

Пример 1. SWOT-анализ бизнес-проекта «Онлайн-магазин по продаже органической косметики»

Сильные стороны	Слабые стороны
➤ Качественная продукция, произведенная без использования вредных химических добавок. ➤ Уникальные ингредиенты, которые привлекут внимание клиентов.	✓ Низкая осведомленность о бренде и продукте у потенциальных клиентов. ✓ Высокая конкуренция среди других онлайн-магазинов здоровой косметики.

➤ Возможность доставки заказов по всей стране	✓ Недостаточно разнообразный ассортимент товаров
Возможности	Угрозы
➤ Быстрый рост рынка здоровой косметики и повышенное потребительское внимание к органическим продуктам. ➤ Развитие собственной линейки продуктов на основе прошлого опыта и потребностей клиентов. ➤ Сотрудничество с популярными блогерами и ведущими beauty-экспертами для продвижения бренда	✓ Изменения законодательства, которые могут повлиять на состав продукта и производственные стандарты. ✓ Возможное снижение интереса к органической косметике со стороны потребителей. ✓ Угроза профессиональных подделок продукции и сетевого мошенничества

В данном примере SWOT-анализ помогает выявить сильные и слабые стороны проекта, оценить внешние возможности и угрозы. На основании проведенного анализа рисков и возможностей разработчики бизнес-проекта должны сосредоточиться на улучшении слабых сторон, использовать возможности на рынке, сформулировать рекомендации по дальнейшей работе над проектом и принять меры для устранения угроз.

Пример 2. SWOT-анализ нового проекта кафе «Уютное утро»

Сильные стороны	Слабые стороны
➤ Уникальная концепция кафе, предлагающая уютную атмосферу и домашнюю кухню. ➤ Отличное расположение в центре города с высокой проходимостью. ➤ Широкий ассортимент блюд и напитков, включая специальные завтраки и свежую выпечку. ➤ Отличное качество обслуживания, вежливый и дружелюбный персонал. ➤ Репутация кафе: положительные отзывы клиентов в социальных сетях и на рейтинговых сайтах	✓ Ограниченное пространство внутри кафе, особенно в пиковые часы, что может вызывать длительное ожидание для клиентов. ✓ Высокие цены на некоторые позиции в меню, что может отпугивать некоторых потенциальных клиентов. ✓ Ограниченное расписание работы: кафе не работает вечером и по выходным, что ограничивает привлечение вечерних посетителей

Возможности	Угрозы
➤ Потенциал для увеличения клиентской базы путем проведения маркетинговых акций и рекламы. ➤ Возможность расширения меню с добавлением вегетарианских и здоровых блюд, чтобы привлечь новых клиентов. ➤ Возможность организации вечерних мероприятий и тематических вечеринок для расширения аудитории и увеличения дохода	✓ Конкуренция со стороны других кафе и ресторанов в городе с похожей концепцией. ✓ Возможные изменения в потребительских предпочтениях, которые могут негативно сказаться на спросе на концепции домашней кухни. ✓ Возможные изменения в законодательстве, которые могут повлиять на режим работы кафе или требования к продуктам

Итоги SWOT-анализа (по примеру 2)

Кафе «Уютное утро» имеет ряд сильных сторон, таких как уникальная концепция, отличное расположение, широкий ассортимент и качественное обслуживание. Однако некоторые слабые стороны, такие как ограниченное пространство и высокие цены, могут стать преградой для успешного развития. В то же время кафе имеет ряд возможностей, таких как привлечение новых клиентов через маркетинговые акции и расширение меню.

Необходимо также учитывать угрозы, такие как конкуренция на рынке и потенциальные изменения в потребительских предпочтениях и законодательстве.

Организация вечерних мероприятий и тематических вечеринок может быть одним из путей для расширения клиентской базы и увеличения дохода.

Кафе «Уютное утро» должно активно работать над усилением своих сильных сторон, устранением слабостей и использованием возможностей для успешного развития в конкурентной среде.



4.4. Практическое задание 8. SWOT-анализ стартапа в технологическом предпринимательстве

На форуме технологического предпринимательства был представлен стартап, который разрабатывает и продает устройство для точного контроля и управления энергопотреблением в доме.

Устройство подключается к основной электрической панели и собирает данные о потребляемой энергии различными приборами в доме. Затем оно предоставляет детальную информацию

о потреблении энергии через мобильное приложение или веб-портал пользователю.

Инструкция к выполнению:

1. Изучите представленные итоги SWOT-анализа стартапа:

«Стартап, который разрабатывает и продает устройство для точного контроля и управления энергопотреблением в доме, имеет потенциал для успеха благодаря своей уникальности и инновационности. Однако высокая стоимость производства и доступности, а также необходимость обучения пользователей и решения технических проблем могут представлять значительные слабости. Несмотря на это, растущий интерес к энергоэффективности и взаимодействию с рынком умных домов предоставляет значительные возможности для роста и развития стартапа. При этом стоит учитывать конкуренцию и возможные изменения в законодательстве, которые могут оказать негативное влияние на бизнес.

SWOT-анализ проекта показывает, что у стартапа есть несколько сильных сторон. Команда разработчиков и инженеров обладает высокой квалификацией, что позволяет создавать инновационные продукты. Устройство предлагает конкурентные преимущества, такие как детализированная информация о потреблении энергии и возможность удаленного управления. Кроме того, существует благоприятная тенденция к экологической осознанности и энергоэффективности, что способствует росту спроса на такие продукты.

У стартапа есть и слабые стороны. Устройство требует сложной технической настройки и установки, что может вызывать проблемы у некоторых пользователей. На начальном этапе разработки могут возникнуть проблемы с надежностью и совместимостью продукта с различными электрическими системами. Кроме того, новизна продукта может вызывать сомнения у потенциальных клиентов и потребовать дополнительных усилий для его презентации и объяснения преимуществ.

Однако стартап также имеет определенные возможности и потенциал для роста. Растущий рынок умных домов и интерес к энергоэффективности создают потенциал для увеличения спроса на такие устройства. Партнерское взаимодействие с энергетическими компаниями или поставщиками энергии может помочь в продвижении продукта и создании новых возможностей. Расширение функционала устройства, например, добавление автоматического управления, может привлечь больше клиентов.

Наконец, у стартапа есть и угрозы. Появление конкурентов, предлагающих аналогичные продукты или альтернативные технологии, может снизить спрос на продукцию. Кроме того, нормативные

изменения или нестабильность рынка энергетики могут повлиять на бизнес и создать сложности для стартапа.

В целом стартап имеет потенциал для успеха, но ему необходимо активно развивать свои сильные стороны, преодолевать слабые стороны и использовать возможности, чтобы максимально использовать потенциал рынка и удовлетворить потребности клиентов.

2. Проведите общую оценку SWOT-анализа с учетом всех указанных факторов, выявите сильные и слабые стороны, возможности и угрозы стартапа и запишите результаты в SWOT-шаблон.

Сильные стороны	
Слабые стороны	
Возможности	
Угрозы	



4.5. Практическое задание 9. SWOT-анализ бизнес-проекта

1. Проведите **SWOT-анализ** для ранее выбранной лучшей бизнес-идеи из практического задания 2. Ответив на вопросы каждого блока (рис. 9.), используйте результаты практических заданий 3, 6 и 7.

SWOT-анализ	
Сильные стороны Что делает ваш сервис лучшим инструментом для удовлетворения потребностей потребителей? Каковы ваши передовые функции, новые возможности, которые отличают вашу компанию от других? Примеры: репутация на рынке, экспертиза на уровне партнера в консультировании по управлению персоналом.	Слабые стороны В каком аспекте компании есть место для роста? Какую часть вашего бизнеса можно было бы улучшить, чтобы укрепить ваши услуги? Какие элементы вызвали обратную связь? Примеры: нехватка консультантов на операционном уровне, а не на уровне партнеров; не в состоянии справиться с междисциплинарными заданиями из-за отсутствия способностей

Возможности	Угрозы
Чего жаждут потребители? Что нужно вашему сообществу? Какие навыки, знания и инструменты ваша компания может предоставить отдельным лицам, предприятиям или организациям? Примеры: хорошо зарекомендовавшая себя позиция с четко определенной рыночной нашей; выявлен рынок консалтинга в других областях, помимо управления человеческими ресурсами	Какие препятствия вы видите для успеха вашей компании? Какие конкуренты могут угрожать вашему бизнесу? Ваш потребительский рынок развивается таким образом, что представляет риск для будущего вашей компании? Примеры: крупные консалтинговые компании, работающие на второстепенном уровне; другие небольшие консалтинговые компании, стремящиеся выйти на рынок

Рис. 9. Вопросы блоков SWOT-анализа¹³

2. Запишите результаты в шаблон SWOT-анализа (рис. 10).

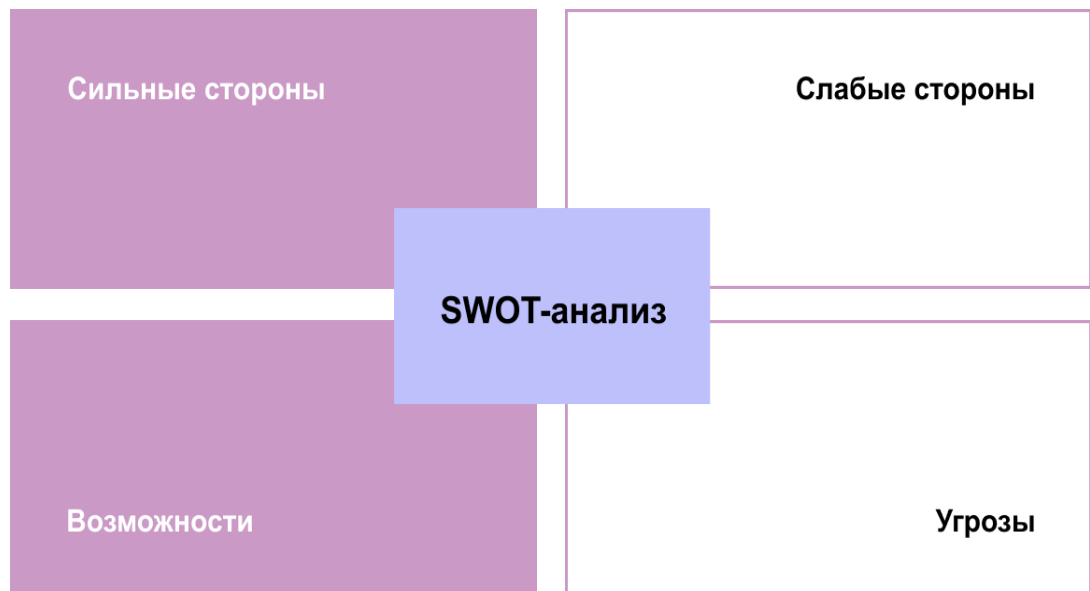


Рис. 10. Шаблон SWOT-анализа



[Шаблон SWOT-анализа](https://kokoc.com/blog/mvp/)

Результатом четвертого шага является составленный бизнес-план и четкое понимание (на его основе) последовательности действий

¹³ <https://kokoc.com/blog/mvp/>

по созданию бизнеса. Проработанный бизнес-план и грамотно составленные финансовые расчеты играют роль крючка в привлечении финансирования и потенциальных инвесторов. В качестве шаблона можно использовать бизнес-план из Интернета.

Заключение

Создание бизнес-проекта — это сложный процесс, который требует от предпринимателя не только знаний и навыков, но и смелости, гибкости, решительности. Успешный проект — это не только продуманная концепция, но также и результат командной работы. В ходе реализации идеи появляется множество вопросов и проблем, требующих быстрого и рационального подхода. Важно не забывать про обратную связь, наблюдать за реакцией рынка и, получая отзывы от клиентов, вносить изменения в продукт (услугу), что в дальнейшем поможет укрепить позиции на рынке и повысить удовлетворенность клиентов.

Создание бизнес-проекта — это путь, полный возможностей для роста и обучения. Каждый шаг, каждое решение на этом пути формируют предпринимательскую идентичность.

5. Глоссарий

Амортизация — перенесение стоимости постепенно снашивающихся основных фондов на стоимость вырабатываемой продукции¹⁴.

Бизнес-план — план, программа осуществления бизнес-операции, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности¹⁵.

Бухгалтерская прибыль — 1) общая прибыль компании от предпринимательской деятельности, рассчитанная за отчетный период по данным бухгалтерского учета в соответствии с действующим законодательством, за вычетом расходов на такую деятельность, не зафиксированных в документах; 2) общая валовая прибыль от всех источников дохода без учета затрат на производство, приобретение или сбыт продукции компании, выплаченных процентов по краткосрочным кредитам и расходов на ресурсы¹⁶.

Внешние издержки — издержки производства, которые предприятие перекладывает на другие предприятия или общество в целом: загрязнение окружающей среды и т. п.¹⁷.

Воронка продаж — технология анализа клиентской базы, которая позволяет определять распределение клиентов по стадиям продажи. Указывается количество первых контактов, количество предложений, количество сделок и количество выполненных проектов. Позволяет определить потенциал и эффективность работы отдела продаж и отделов исполнения¹⁸.

Выручка — денежные средства, полученные (вырученные) предприятием, фирмой, предпринимателем от продажи товаров и услуг, выручка от реализации¹⁹.

Дебиторская задолженность — сумма долгов, причитающихся предприятию (организации, учреждению) от юридических или физических лиц в итоге хозяйственных взаимоотношений с ними²⁰.

¹⁴ Словарь экономических терминов

https://gufo.me/dict/economics_terms/%D0%90%D0%9C%D0%9E%D0%A0%D0%A2%D0%98%D0%97%D0%90%D0%A6%D0%98%D0%AF?ysclid=lwamhuwg7f438626146

¹⁵ Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. — 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М. 479 с.. 1999.

¹⁶ Бухгалтерская прибыль // Большая российская энциклопедия: научно-образовательный портал – URL: <https://bigenc.ru/c/bukhgalterskaia-pribyl-1039ad/?v=3666337>. – Дата публикации: 21.06.2022

¹⁷ Словарь по экономической теории. -

https://economic_theory.academic.ru/159/%D0%92%D0%BD%D0%B5%D1%88%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%B8%D0%B7%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%BA%D0%B8?ysclid=lwamopv46d314350768

¹⁸ Словарь бизнес-терминов. Академик.ру. 2001.

¹⁹ Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. — 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М. 479 с.. 1999.

²⁰ Большой энциклопедический словарь. 2000

https://gufo.me/dict/bes/%D0%94%D0%95%D0%91%D0%98%D0%A2%D0%9E%D0%A0%D0%A1%D0%9A%D0%90%D0%AF_%D0%97%D0%90%D0%94%D0%9E%D0%9B%D0%96%D0%95%D0%9D%D0%9D%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%AC

Издержки (затраты) — выраженные в денежной форме фактические траты организаций, предприятий, или предпринимателей, а также заемные средства, использованные на производство, обращение, сбыт продукции, товаров, услуг.

Инвестиции (от нем. Investition, от лат. investio — «одеваю») — долгосрочные вложения капитала в отрасли экономики внутри страны и за границей²¹.

Капитализация — превращение резервов компании в капитал путем «бонусной» эмиссии акций (scrip issue)²².

Кредит — вид гражданско-правового договора займа, в соответствии с которым банк или иная кредитная организация (кредитор) обязуются предоставить денежные средства (кредит) заемщику в размере и на условиях, предусмотренных договором, а заемщик обязуется возвратить полученную денежную сумму и уплатить проценты за пользование ею, а также предусмотренные кредитным договором иные платежи, в том числе связанные с предоставлением кредита²³.

Кредиторская задолженность — временно привлеченные предприятием, организацией, учреждением денежные средства, подлежащие возврату кредиторам в установленные сроки²⁴.

Маржинальность — предельная склонность к потреблению, сбережению и импорту, зависящая от доходов²⁵.

Налог — обязательный, индивидуально безвозмездный платеж, взимаемый с организаций и физических лиц в форме отчуждения принадлежащих им на праве собственности, хозяйственного ведения или оперативного управления денежных средств в целях финансового обеспечения деятельности государства и (или) муниципальных образований²⁶.

Оборотный капитал — часть капитала компании, который задействован в ее повседневной коммерческой деятельности²⁷.

Переменные расходы — затраты, величина которых зависит прежде всего от объемов производства товаров и услуг²⁸.

Постоянные расходы — затраты, которые не связаны с объемом производства или реализации товаров и услуг.

Предприниматель — (от фр. entreprendre — «предпринимать») — человек, который создает свой бизнес в сфере производства, торговли или оказания услуг в целях получения прибыли и при этом берет

²¹ Большой энциклопедический словарь. 2000, <https://dic.academic.ru/dic.nsf/enc3p/138646>

²² Бизнес. Толковый словарь. — М.: "ИНФРА-М", Издательство "Весь Мир". Грэхэм Бетс, Барри Брайндли, С. Уильямс и др. Общая редакция: д.э.н. Осадчая И.М.. 1998.

²³ п. 1 ст. 819 Гражданского кодекса РФ

²⁴ Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. — 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М. 479 с.. 1999.

²⁵ Словарь бизнес-терминов. Академик.ру. 2001.

²⁶ Ст. 8 Налогового кодекса РФ

²⁷ Бизнес. Толковый словарь. — М.: "ИНФРА-М", Издательство "Весь Мир". Грэхэм Бетс, Барри Брайндли, С. Уильямс и др. Общая редакция: д.э.н. Осадчая И.М.. 1998.

²⁸ Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. — 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М. 479 с.. 1999.

на себя бо́льшую часть рисков, связанных с открытием бизнеса и его развитием²⁹.

Предпринимательство — самостоятельная деятельность отдельных граждан и их объединений, осуществляемая на свой риск и направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг³⁰.

Прибыль (profit) — разница между доходами и расходами предприятия за определенный период.

Рентабельность — показатель эффективности экономической деятельности, характеризующий уровень отдачи затрат и степень использования средств компанией, фирмой, организацией³¹.

Чистая прибыль — прибыль организации после учета всех сделанных расходов. Она может быть рассчитана как до, так и после вычета подлежащего уплате налога³².

Экономическая прибыль — разница между доходами и расходами, которые учитываются в экономическом учете. Если бухгалтерская прибыль отражает только те расходы, которые были фактически произведены, то экономическая прибыль учитывает все возможные расходы, в том числе и те, которые еще не были произведены.

Экономические издержки — оплата поставщикам за полученные ресурсы (труд, материалы, энергию и т. д.) и исключение возможности использования этих ресурсов в других проектах.

SWOT-анализ — метод маркетингового анализа в виде процедур сбора данных и установления соответствия между внутренними сильными и слабыми свойствами организации, благоприятными и неблагоприятными факторами внешней среды³³.

QR-код (Quick Response code) — двухмерный штрихкод, который содержит информацию, закодированную в виде черно-белых квадратов. QR-коды часто используются для быстрого и удобного обмена информацией, такой как веб-сайты, контактные данные, ссылки на приложения и др. Для считывания QR-кода необходимо использовать специальное приложение на смартфоне или специализированное устройство, оборудованное сканером QR-кодов.

²⁹ Борисова Л. Г. Предприниматель // Большая российская энциклопедия: научно-образовательный портал – URL: <https://bigenc.ru/c/predprinimatel-fd3442?v=5974508>. – Дата публикации: 18.01.2023

³⁰ ст. 2 ГК РФ

³¹ Словарь бизнес-терминов. Академик.ру. 2001.

³² Экономика. Толковый словарь. — М.: "ИНФРА-М", Издательство "Весь Мир". Дж. Блэк. Общая редакция: д.э.н. Осадчая И.М.. 2000.

³³ Словарь бизнес-терминов. Академик.ру. 2001.

6. Список использованной литературы

Нормативные правовые акты

1. Российская Федерация. Законы. Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон № 273-ФЗ: принят Госдумой 21 декабря 2012 года: одобрен Советом Федерации 26 декабря 2012 года. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/?ysclid=lx8py njnpk757226079 / (дата обращения: 10.10.2024). — Текст: электронный.
2. Федеральный государственный образовательный стандарт среднего общего образования: утв. Приказом Министерства образования и науки РФ от 17 мая 2012 г. № 413. — URL: <https://base.garant.ru/70188902/8ef641d3b80ff01d34be16ce9bafc6e0/?ysclid=lx8q0n9gz3334675169> / (дата обращения: 10.10.2024). — Текст: электронный.
3. Об утверждении Концепции профильного обучения на старшей ступени общего образования: Приказ Министерства образования РФ от 18.07.2002 № 2783 // Гарант: офиц. сайт. — URL: <http://ivo.garant.ru/#/document/70291362/paragraph/1:2> (дата обращения: 07.10.2024). — Текст: электронный.
4. Приказ Департамента образования и науки города Москвы от 03.07.2023 № 606 «Об утверждении стандартов проектов предпрофессионального образования в государственных образовательных организациях, подведомственных Департаменту образования и науки города Москвы».

Литература

1. Акимова, Ю. Н. Психология управления: учебник и практикум для вузов / Ю. Н. Акимова. — М.: Издательство Юрайт, 2021. — 320 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00630-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468893> (дата обращения: 14.08.2023).
2. Бурмистрова, Е. В. Методы организации исследовательской и проектной деятельности обучающихся: учебное пособие для вузов / Е. В. Бурмистрова, Л. М. Мануйлова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 115 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15400-9.
3. Кобякова, И. А. Основы исследовательской и проектной деятельности. Учебное пособие / И. А. Кобякова. — Москва: Издательство «Феникс», 2024. — 156 с. — ISBN 978-5-222-36956-2.
4. Лопарева А. М. Бизнес-планирование: учебник для вузов / А. М. Лопарева. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2024. — 272 с. — ISBN 978-5-534-08683-6.

5. Базурина Ю.А., Глотова Д.А. Роль SWOT-анализа в бизнес-планировании // Промышленное развитие России: проблемы, перспективы. Сборник статей по материалам XX Юбилейной Международной научно-практической конференции преподавателей вузов, ученых, специалистов, аспирантов, студентов, посвященной памяти доктора экономических наук, профессора Белоусова Рэма Александровича. Под общей редакцией. Нижний Новгород, 2022. С. 62-65.
6. Солнцев М. Один за всех: Как запустить свой первый бизнес и сделать его успешным. — М.: Альпина Паблишер, 2021. — 296 с. — ISBN 978-5-9027470-04-0.
7. Карсетская Е. Индивидуальный предприниматель. — М.: Альпина Паблишер, 2021. — 256 с. — ISBN 978-56044205-7-7.
8. Гукасян Н. Фактор роста Маркетинг для предпринимателей. Просто о сложном. 2-е издание, переработанное и дополненное. — М.: БХВ, 2019. — 176 с. — ISBN 978-5-9775-4037-7.
9. Морозов М. Как составить финмодель. — М.: Издательские решения, 2019. — 76 с. — ISBN 978-5-0051-6708-8, 978-5-4496-8806-4.
10. Остервальдер А., Пинье, И. Построение бизнес-моделей. М.: Альпина Паблишер, 2020. — 288 с. — ISBN 978-5-9614-7075-8.
11. Остервальдер, А., Пинье, И., Бернарда, Г., Смит, А. Разработка ценностных предложений. М.: Альпина Паблишер, 2022. — 312 с. — ISBN 978-5-9614-6747-5.
12. Рис, Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Эрик Рис; Пер. с англ. — 5-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2020. — 253 с. — ISBN 978-5-9614-1801-9.
13. Кийосаки Р., Кийосаки К, Флеминг Д. Бизнес XXI века. — М.: Попурри, 2020. — 192 с. — ISBN 978-985-15-4769-1.
14. Бирсс Д. Как генерить свежие идеи. Система незашоренного креативного мышления. — М.: Азбука, 2020. — 272 с. — ISBN 978-5-389-16406-2.

Электронные ресурсы

1. Большой энциклопедический словарь: [сайт]. — URL: <https://gufo.me/> (дата обращения: 07.10.2024).
2. ГАРАНТ (справочно-правовая система): [сайт]. — URL: <https://www.garant.ru/> (дата обращения: 07.10.2024).
3. КонсультантПлюс: [сайт]. — URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 07.10.2024).
4. Медиа нетологии: [сайт]. — URL: <https://netology.ru/blog/04-2022-financial-model> (дата обращения: 07.10.2024).

5. Как создать стартап: [сайт]. — URL: <https://topuch.com/urok-klass-11a-data-tema-uroka-kak-sozdate-startap-cele/index.html> (дата обращения: 07.10.2024).
6. Словарь маркетолога / Анализ конкурентов : [сайт]. — URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-analiz-konkurentov/> (дата обращения: 11.11.2024).
7. Что такое MVP : [сайт]. — URL: <https://kokoc.com/blog/mvp/> (дата обращения: 11.11.2024).
8. Ведомости : [сайт]. — URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2019/09/12/811167-iskat-idei-biznesa> (дата обращения: 11.11.2024).
9. Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/542326> (дата обращения: 11.11.2024).