

Федеральное агентство железнодорожного транспорта
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ
СООБЩЕНИЯ
Императора Александра I»
(ФГБОУ ВО ПГУПС)

Кафедра «Логистика и коммерческая работа»

ТРАНСПОРТНЫЙ БИЗНЕС

Практикум

Методические указания

для студентов специализации «Транспортный бизнес и логистика»
направления 23.05.04 «Эксплуатация железных дорог»

Составитель — доцент Коровяковский Е. К.

Санкт-Петербург

2026

Содержание

Предисловие	4
1. Методическая часть	6
1.1. Цель и задачи практикума.....	6
1.2. Место практикума в структуре дисциплины.....	6
1.3. Результаты обучения.....	8
1.4. Рамка предпринимательских компетенций EntreComp.....	9
1.5. Структура практикума и карта нагрузки.....	11
1.6. Сквозной проект.....	13
1.7. Методика выполнения работ.....	14
1.8. Критерии и шкала оценивания.....	15
1.9. Учебно-методическое и информационное обеспечение.....	17
2. Практикум	24
Модуль 1. Возможность.....	24
Занятие 1. Как устроен практикум. Выбор ниши и генерация бизнес-идеи.....	25
Занятие 2. Оценка идеи и проверка гипотез: интервью с клиентом.....	32
Занятие 3. Анализ рынка и конкурентов.....	36
Занятие 4. Целевая аудитория и сегментация.....	40
Модуль 2. Модель и экономика.....	44
Занятие 5. Бизнес-модель и ценностное предложение.....	44
Занятие 6. Продукт и минимально жизнеспособный продукт.....	51
Занятие 7. Unit-экономика и точка безубыточности.....	54
Занятие 8. Финансовая модель и бизнес-план.....	58
Модуль 3. Действие.....	63
Занятие 9. Коммерческое предложение и цепочка касаний.....	63
Занятие 10. Система продаж: воронка, скрипты, регламенты.....	67
Занятие 11. Продвижение: офлайн и онлайн.....	70
Занятие 12. Организационная структура, команда, найм.....	75
Занятие 13. Операционная модель и процессы.....	79
Занятие 14. Предпринимательские риски и устойчивость.....	82
Занятие 15. Стратегия: голубой океан, масштабирование, личный бренд.....	89
Занятие 16. Защита проектов.....	93
3. Приложения	97
Приложение А. Шаблоны для выполнения заданий.....	97
А.1. Карта поиска идей (занятие 1).....	97
А.2. Карта гипотез (занятие 2).....	99
А.3. Карта конкурентов (занятие 3).....	99
А.4. Профиль целевого сегмента (занятие 4).....	100
А.5. Канва бизнес-модели (занятие 5).....	100
А.6. Спецификация MVP (занятие 6).....	101
А.7. Расчёт unit-экономики (занятие 7).....	101
А.8. Финансовая модель (занятие 8).....	101
А.9. Коммерческое предложение (занятие 9).....	103
А.10. Воронка продаж (занятие 10).....	103
А.11. Медиаплан (занятие 11).....	103
А.12. Организационная структура и профиль должности (занятие 12).....	105
А.13. Описание операционного процесса (занятие 13).....	105

А.14. Риск-реестр (занятие 14).....	105
А.15. Стратегическая канва (занятие 15).....	107
А.16. Структура питча (занятие 16).....	107
Приложение Б. Диагностические методики.....	108
Б.1. Методика диагностики степени готовности к риску (Г. Шуберт, адаптация М. А. Котика).....	109
Б.2. Самооценка по рамке предпринимательских компетенций EntreComp.....	111
Приложение В. Транспортные кейсы.....	115
В.1. «РЖД Логистика»: как оператор вырастает из проектов.....	117
В.2. «ТрансКонтейнер»: экономика доминирующего игрока.....	118
В.3. «Логистика 1520»: смена профиля как стратегия.....	119
В.4. «Евросиб»: диверсификация группы.....	120
В.5. Клиентский блок «РЖД»: как устроено фирменное обслуживание.....	121
В.6. Международная логистика: цена условий поставки.....	123
В.7. «Евразийский мост»: покупка GEFCO и развитие транспортно-логистического бизнеса холдинга «РЖД».....	125
Приложение Г. Рубрики оценивания.....	134
Г.1. Рубрика оценки канвы бизнес-модели и ценностного предложения (занятие 5).....	135
Г.2. Рубрика оценки интервью и карты гипотез (занятие 2).....	135
Г.3. Рубрика оценки анализа рынка (занятие 3).....	136
Г.4. Рубрика оценки unit-экономики (занятие 7).....	136
Г.5. Рубрика оценки финансовой модели и бизнес-плана (занятие 8).....	137
Г.6. Рубрика оценки коммерческого предложения (занятие 9).....	137
Г.7. Рубрика оценки риск-реестра (занятие 14).....	137
Г.8. Рубрика оценки питча (занятие 16).....	138
Г.9. Рубрика оценки портфолио и рефлексии.....	139
Приложение Д. Инвестгрехи: чек-лист необратимых рисков.....	140
Д.1. Что считается инвестгрехом.....	140
Д.2. Восемь групп инвестгрехов.....	141
Д.3. Семь фундаментальных инвестгрехов.....	142
Д.4. Дополнительный перечень для самопроверки.....	143
Д.5. Как пользоваться памяткой на занятии.....	144
Приложение Е. Глоссарий (русско-английский-китайский).....	145

Предисловие

Это издание продолжает линию практикумов, которые кафедра «Логистика и коммерческая работа» ведёт с середины 2010-х годов. Предыдущая версия — «Основы предпринимательства. Практикум» 2016 года — строилась вокруг одиннадцати тем и набора таблиц-шаблонов: студент отвечал на вопросы о своей нише, конкурентах, целевой аудитории и продукте, а преподаватель проверял заполненные формы. Такой формат хорошо работал как рабочая тетрадь, но плохо отвечал на два вопроса, которые возникают у студента на первом же занятии: что именно считается результатом работы и по каким правилам этот результат оценивается. Ответов на них в издании 2016 года не было, а пять тем из одиннадцати — анализ конкурентов, целевая аудитория, коммерческое предложение, организационная структура, проверка маркетинга — остались обозначенными заголовками без содержания.

Настоящая переработка сохраняет преемственность содержания и меняет методическую рамку. Практикум перестаёт быть анкетой и становится последовательностью из шестнадцати встреч, каждая из которых заканчивается артефактом: заполненной канвой бизнес-модели, картой конкурентов, расчётом unit-экономики, скриптом разговора с клиентом, риск-реестром, наконец, инвестиционным питчем. Артефакты не рассыпаются по семестру, а складываются в один сквозной проект — от идеи до бизнес-плана, оформленного по требованиям, которые реально предъявляют институты поддержки предпринимательства.

Второе изменение касается терминологии. Студент транспортного вуза будет читать не только русскоязычные учебники, но и англоязычные первоисточники — Остервальдера, Риса, Бланка. Поэтому каждый ключевой термин при первом употреблении даётся вместе с английским эквивалентом, а глоссарий в приложении построен как двуязычный. Это не дань моде: без точного соответствия терминов невозможна корректная работа с

международными методиками, а небрежный перевод — самый частый источник путаницы в предпринимательских курсах.

Третье изменение — отказ от абстрактных примеров. Все учебные ситуации построены на деятельности реальных организаций транспортного комплекса России: Центра фирменного транспортного обслуживания ОАО «РЖД», «РЖД Логистики», «ТрансКонтейнера», «Логистики 1520», группы «Евросиб», центральных дирекций холдинга. Студент разбирает не «некую транспортную компанию», а организацию с историей, структурой, тарифами и конкурентами, о которой можно прочесть в открытых источниках.

Издание адресовано студентам специализации «Транспортный бизнес и логистика» направления 23.05.04 «Эксплуатация железных дорог», но может использоваться и в других программах транспортного профиля, где предпринимательская подготовка встроена в инженерное образование.

1. Методическая часть

1.1. Цель и задачи практикума

Цель практикума — сформировать у студента опыт самостоятельного превращения транспортной бизнес-идеи в проверенную бизнес-модель, пригодную для обсуждения с инвестором, партнёром или руководством компании. Речь идёт не о том, чтобы научить писать бизнес-план по образцу: шаблонный документ сегодня составляет любой сервис за пятнадцать минут. Ценность имеет другое умение — отличать предположение от факта, проверять гипотезы дешёвыми способами и отказываться от идеи, которая не выдерживает проверки.

Из этой цели следуют четыре задачи. Первая — научить студента работать с рынком: находить сегмент, оценивать его объём доступными методами и понимать, кто в этом сегменте уже работает. Вторая — дать инструментарий описания бизнес-модели и экономики: канва Остервальдера, unit-экономика, финансовая модель, оценка рисков. Третья — поставить навыки коммуникации: коммерческое предложение, скрипт разговора, презентация проекта перед аудиторией, ответы на возражения. Четвёртая — сформировать привычку к рефлексии: студент должен уметь объяснить, чему он научился и что сделал бы иначе.

Практикум не заменяет лекционный курс и не дублирует дисциплины экономического блока. Его задача — собрать из знаний, полученных в «Управлении грузовой и коммерческой работой», «Логистике», «Экономике транспорта» и «Менеджменте», работающий предпринимательский проект. Поэтому на каждом занятии студент применяет уже известные ему понятия к конкретной задаче, а не заучивает новые определения.

1.2. Место практикума в структуре дисциплины

Практикум является практической частью дисциплины «Транспортный бизнес» (Б1.В.4), которая изучается в девятом семестре и завершается

зачётом. По учебному плану 2026 года на дисциплину отведено 108 часов (3 зачётные единицы), включая аудиторные занятия и самостоятельную работу.

Настоящее издание рассчитано на 32 часа аудиторных практических занятий — шестнадцать встреч по два часа раз в неделю. Учебный план отводит на дисциплину 64 аудиторных часа, то есть 32 часа лекций и 32 часа практических занятий, поэтому предлагаемая сетка покрывает практическую часть полностью, не оставляя нераспределённых часов. Такое распределение выбрано сознательно: шестнадцать двухчасовых встреч — это тот объём, при котором каждая тема успевает завершиться артефактом, а не растягивается на две недели.

Дисциплина опирается на компетенции, сформированные ранее: студент к девятому семестру знает технологию перевозочного процесса, умеет читать тарифные схемы, понимает структуру себестоимости перевозки и знаком с основами маркетинга. Практикум надстраивается над этим знанием и не повторяет его.

Связь с профессиональными компетенциями зафиксирована в ОПОП [33], разработанной на основе образовательного стандарта [47]. За дисциплиной «Транспортный бизнес» закреплены шесть индикаторов достижения ПК-2 «Организация грузовой и коммерческой деятельности в сфере грузовых перевозок на железнодорожной станции»:

Таблица 1. Индикаторы ПК-2, формируемые дисциплиной «Транспортный бизнес»

Индикатор	Формулировка по ОПОП	Как формируется в практикуме
ПК-2.1.2	Знает договорные обязательства перед обслуживаемыми железнодорожной станцией организациями	Занятия 9–10: работа с коммерческим предложением, договором и регламентом обслуживания клиента
ПК-2.1.3	Знает нормативные акты по организации производственно-хозяйственной деятельности на железнодорожной станции Российской Федерации и государств — участников Содружества	Занятия 12 и 14: правовые формы ведения бизнеса, лицензирование, ответственность перевозчика
ПК-2.2.2	Умеет оформлять документацию по выполнению условий договоров на эксплуатацию путей необщего пользования и подачу-уборку вагонов на железнодорожной станции	Занятие 10: регламенты и документы в цепочке касаний с клиентом
ПК-2.2.3	Умеет анализировать данные, связанные с соблюдением требований нормативных документов при приёме от грузоотправителя груза и выдаче его грузополучателям на железнодорожной станции	Занятия 3, 7, 13: анализ рынка, расчёт экономики, разбор операционных процессов
ПК-2.2.4	Умеет пользоваться информационно-аналитическими автоматизированными системами по управлению коммерческой деятельностью на железнодорожной станции	Занятия 6 и 13: цифровые сервисы в транспортном бизнесе, данные для расчётов
ПК-2.3.3	Владеет навыками составления документов, договоров; работы с клиентами и сотрудниками органов контроля	Занятия 9, 10, 16: коммерческое предложение, договор, защита проекта

1.3. Результаты обучения

Результаты обучения сформулированы через наблюдаемые действия, чтобы каждый из них можно было проверить заданием. Формулировки построены по уровням таксономии Блума: от «знать и понимать» на входе к «создавать» и «оценивать» на защите проекта. Глагол в результате обучения совпадает с глаголом в критерии оценивания — это требование

конструктивного согласования, при котором заявленное, выполняемое и проверяемое не расходятся.

К завершению практикума студент:

1. объясняет, чем бизнес-модель отличается от бизнес-плана, и обосновывает порядок их разработки (уровень «понимать»);
2. анализирует транспортный рынок, выделяет сегмент и оценивает его ёмкость доступными источниками (уровень «анализировать»);
3. применяет канву бизнес-модели для описания выбранного направления и проверяет её связность (уровень «применять»);
4. рассчитывает unit-экономику, порог безубыточности и показатели эффективности проекта (уровень «применять»);
5. разрабатывает минимально жизнеспособный продукт и план его проверки на реальных клиентах (уровень «создавать»);
6. составляет коммерческое предложение, скрипт продаж и медиаплан с бюджетом (уровень «создавать»);
7. выявляет и оценивает предпринимательские риски, предлагает меры управления ими (уровень «оценивать»);
8. формирует бизнес-план по структуре, принятой институтами поддержки предпринимательства, и финансовую модель к нему (уровень «создавать»);
9. представляет проект в формате инвестиционного питча и отвечает на возражения (уровень «оценивать»);
10. оценивает собственный прогресс по рамке предпринимательских компетенций и объясняет, чему научился (уровень «оценивать»).

1.4. Рамка предпринимательских компетенций EntreComp

Для сквозной линии развития в практикуме используется европейская рамка EntreComp — Entrepreneurship Competence Framework, разработанная Объединённым исследовательским центром Европейской комиссии [46]. Она

описывает предпринимательство не как набор личных качеств, а как совокупность наблюдаемых компетенций, которые можно развивать и измерять.

Рамка содержит три области и пятнадцать компетенций. Область «Идеи и возможности» отвечает за поиск и оценку идей, «Ресурсы» — за мобилизацию средств, людей и собственной мотивации, «Переход к действию» — за реализацию замысла в условиях неопределённости. В официальном описании каждая из пятнадцати компетенций раскрыта через шестьдесят отдельных линий развития, а общий банк результатов обучения насчитывает 442 формулировки. Каждая компетенция описана на восьми уровнях владения, от выполнения действия с внешней поддержкой до влияния на отрасль.

Рисунок 1. Три области и пятнадцать компетенций *EntreComp*



Практическая ценность рамки для учебного курса состоит в том, что она задаёт язык самооценки. Студент не получает абстрактную отметку «развито мышление предпринимателя», а фиксирует, на каком уровне находится по конкретным компетенциям — например, по «мобилизации ресурсов» или «работе с неопределённостью». Такая фиксация проводится трижды: на первом занятии, после восьмого и на защите проекта.

Таблица 2. Привязка занятий к компетенциям *EntreComp*

Занятия	Область <i>EntreComp</i>	Ведущие компетенции
1–4	Идеи и возможности	1.1 Поиск возможностей, 1.2 Креативность, 1.3 Видение, 1.4 Оценка идей, 1.5 Этическое и устойчивое мышление
5–8	Ресурсы	2.1 Самосознание и самооэффективность, 2.3 Мобилизация ресурсов, 2.4 Финансовая и экономическая грамотность
9–16	Переход к действию	2.5 Мобилизация людей, 3.1 Инициативность, 3.2 Планирование и управление, 3.3 Работа с неопределённостью и риском, 3.4 Работа с другими, 3.5 Обучение на опыте

1.5. Структура практикума и карта нагрузки

Шестнадцать занятий сгруппированы в три модуля, повторяющие логику предпринимательского процесса: найти возможность, построить модель и экономику, перейти к действию. Такое деление соответствует и процессной канве Национальных стандартов предпринимательского образования США (NCEE): Discovery — Concept Development — Resourcing — Actualization — Harvesting.

Таблица 3. Карта нагрузки практикума

Модуль	Занятия	Аудиторные часы	Самостоятельная работа	Ключевой результат модуля
Модуль 1. Возможность	1–4	8	10	Идея, подтверждённая интервью с клиентами
Модуль 2. Модель и экономика	5–8	8	12	Канва, MVP, unit-экономика, финансовая модель
Модуль 3. Действие	9–16	16	22	Коммерческое предложение, система продаж, риск-реестр, питч
Итого	16 занятий	32	44	Бизнес-план и инвестиционный питч

Таблица 4. Тематический план

№	Тема занятия	Часы	Артефакт занятия
1	Как устроен практикум. Выбор ниши и генерация бизнес-идеи	2	Пять идей, одна обоснованная
2	Оценка идеи и проверка гипотез: интервью с клиентом	2	Карта гипотез, протоколы пяти интервью
3	Анализ рынка и конкурентов	2	Карта конкурентов, оценка ёмкости рынка
4	Целевая аудитория и сегментация	2	Профиль сегмента, работы, боли, выгоды
5	Бизнес-модель и ценностное предложение	2	Канва из девяти блоков, ценностное предложение
6	Продукт и минимально жизнеспособный продукт	2	Спецификация MVP и план проверки
7	Unit-экономика и точка безубыточности	2	Расчёт экономики единицы услуги
8	Финансовая модель и бизнес-план	2	Финансовая модель, разделы бизнес-плана
9	Коммерческое предложение и цепочка касаний	2	Коммерческое предложение, карта касаний
10	Система продаж: воронка, скрипты, регламенты	2	Скрипт разговора, схема воронки
11	Продвижение: офлайн и онлайн	2	Медиаплан с бюджетом
12	Организационная структура, команда, найм	2	Организационная структура, профиль должности
13	Операционная модель и процессы	2	Схема процесса, план устранения узких мест
14	Предпринимательские риски и устойчивость	2	Риск-реестр с мерами управления
15	Стратегия: голубой океан, масштабирование, личный бренд	2	Стратегическая канва, уникальное предложение
16	Защита проектов	2	Бизнес-план и инвестиционный питч

Каждое занятие описано по единому шаблону из одиннадцати разделов: паспорт темы, результаты обучения, ключевые понятия, теоретический минимум, задание, шаблон для заполнения, пример

заполнения на транспортном материале, форма отчёта, критерии оценивания, контрольные вопросы и источники. Единообразие шаблона — не бюрократия: студент на втором занятии уже знает, где искать задание и как будет проверяться работа, и не тратит время на разгадывание структуры.

1.6. Сквозной проект

Сквозной проект связывает занятия в одну работу. Студент или команда из двух-трёх человек с первого занятия выбирает направление и последовательно превращает его в бизнес-модель, а к шестнадцатому занятию — в бизнес-план и питч. Промежуточные артефакты не выбрасываются: они становятся разделами итогового документа.

Рисунок 2. Дорожная карта сквозного проекта



Требования к итоговому бизнес-плану опираются на рекомендации Корпорации малого и среднего предпринимательства [43], по которым заявки рассматривают фонды и банки. Это даёт студенту навык работы с реальными требованиями, а не с учебной схемой: резюме проекта, сведения об участниках, описание проекта и его места реализации, анализ рынка, описание продукта, план маркетинга и продаж, производственный план, финансовый план, анализ рисков, оценка эффективности с расчётом выручки, чистой прибыли, срока окупаемости, NPV и IRR.

Работа в командах по два-три человека выбрана не для экономии времени преподавателя. Предпринимательский проект почти всегда командный, и распределение ролей — часть содержания: на занятии 12 студенты явно фиксируют, кто отвечает за продукт, кто за продажи, кто за экономику, и защищают это распределение. Одиночный проект допускается, но тогда студент дополнительно обосновывает, какие роли он будет закрывать сам и какие придётся покупать.

1.7. Методика выполнения работ

Подготовка к занятию занимает в среднем два-три часа и состоит из трёх шагов. Сначала студент читает теоретический минимум и ключевые понятия — это занимает не более получаса и нужно только для того, чтобы правильно называть вещи. Затем выполняет задание на своём проекте. Затем оформляет результат по форме отчёта.

Требование к данным в практикуме жёсткое и сформулировано явно: каждое числовое утверждение сопровождается ссылкой на источник с датой, а если источника нет, ставится пометка «предположение». Это правило введено потому, что главная болезнь студенческих бизнес-планов — не отсутствие цифр, а выдуманные цифры. Оценка за аккуратно помеченное предположение выше, чем за точное на вид число без источника.

Источники делятся на четыре группы. Официальная статистика и данные регуляторов: Росстат [39], Минтранс России [40], Федеральная таможенная служба [41], публикации ОАО «РЖД» и его филиалов [34]. Отраслевые обзоры и профессиональная пресса: журналы «Транспорт Российской Федерации», «РЖД-Партнёр», «Логистика». Научная литература из списка в разделе 1.9. Собственные полевые данные: интервью с клиентами, наблюдение, замеры времени, запросы коммерческих предложений у конкурентов.

Отдельно оговаривается академическая добросовестность. Использование чужих текстов без ссылки недопустимо; использование

генеративных моделей для черновиков допускается, но результат должен быть проверен и переработан, а факты — подтверждены первоисточником. Студент несёт ответственность за каждую цифру в своём проекте независимо от того, каким инструментом она получена.

Приложения устроены по назначению, а не по порядку упоминания. Приложение А содержит шаблоны для всех шестнадцати заданий — их удобно распечатать отдельно от текста. Приложение Б даёт диагностические методики, приложение В — кейсы для разбора, приложение Г — рубрики оценивания с дескрипторами по уровням. Приложение Д — чек-лист необратимых рисков, или инвестгрехов: он применяется на занятиях 8 и 14 и отвечает на вопрос, который в теории рисков обычно остаётся за скобками, — что делать с рисками, потеря по которым не отыгрывается. Приложение Е — двуязычный глоссарий, к которому студент обращается при чтении англоязычных первоисточников.

1.8. Критерии и шкала оценивания

Оценивание строится по балльно-рейтинговой системе: сто баллов распределены между текущей работой и итоговой защитой так, чтобы студент, регулярно выполняющий задания, не мог провалить зачёт из-за одного неудачного выступления, и наоборот — чтобы пропуск занятий нельзя было компенсировать только финальной презентацией.

Таблица 5. Распределение баллов

Элемент оценивания	Баллы	Когда сдаётся
Формирующие задания: восемь артефактов по 2,5 балла	20	Занятия 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15
Портфолио и рефлексия, включая самооценку по EntreComp	20	В течение семестра
Взаимооценивание на рубежных защитах	10	Занятия 4, 8, 15
Рубежные защиты проекта: три по 5 баллов	15	Занятия 4, 8, 15
Бизнес-план	15	Занятие 16
Инвестиционный питч	20	Занятие 16
Итого	100	—

Зачёт выставляется при сумме не менее 60 баллов и при выполнении двух условий: сдан итоговый бизнес-план и ни один критерий питча не оценён ниже двух баллов из пяти. Второе условие защищает от формального подхода, при котором сильная презентация маскирует отсутствие проработанной экономики.

Для содержательных работ используется единая шкала из шести уровней, заимствованная из практики оценки инженерных программ CDIO: 0 — элемент отсутствует, 1 — потребность осознана, но решения нет, 2 — есть замысел, 3 — решение реализовано частично, 4 — реализовано полностью и подтверждено доказательствами, 5 — реализовано и включает цикл улучшения. Такая шкала удобнее привычной пятибалльной: она различает «сделано формально» и «сделано с проверкой», а именно это различие важнее всего в предпринимательском проекте.

Таблица 6. Критерии оценки инвестиционного питча

№	Критерий	Вес	Что проверяется
1	Проблема и клиент	15 %	Проблема подтверждена интервью; сегмент определён точно; «боль» измерима
2	Решение и ценностное предложение	15 %	Соответствие проблеме; отличия от альтернатив; реализуемость
3	Рынок и конкуренция	12 %	Объём и динамика рынка; барьеры входа; карта конкурентов
4	Бизнес-модель и экономика	15 %	Полнота канвы; unit-экономика; путь к прибыльности
5	Доказательства и первые результаты	15 %	Количество и качество интервью; результаты MVP; письма о намерениях
6	Команда	10 %	Роли; взаимодополняемость; распределение ответственности
7	Презентация и ответы на вопросы	10 %	Структура; соблюдение регламента; работа с возражениями
8	Запрос и следующие шаги	8 %	Конкретность запроса; реалистичность плана

Подробные дескрипторы по каждому уровню приведены в приложении Г.

1.9. Учебно-методическое и информационное обеспечение

Основная литература подобрана так, чтобы покрыть четыре опорные темы практикума: бизнес-моделирование, проверка гипотез, экономика проекта и правовые основы деятельности. Ведущее место среди источников занимает учебник, выпущенный Учебно-методическим центром по образованию на железнодорожном транспорте [48]: он задаёт отраслевую рамку, в которую встраиваются остальные издания. Библиографические записи оформлены по ГОСТ Р 7.0.100-2018; для электронных ресурсов указаны даты обращения, для печатных изданий — ISBN, объём и место

издания. Нормативные правовые акты приводятся с указанием редакции, действующей на момент подготовки издания, и с отсылкой к справочной правовой системе, поскольку тексты актов меняются чаще, чем переиздаётся учебная литература.

Нумерация источников сквозная по всем четырём разделам. В тексте занятий и приложений ссылки даются в квадратных скобках: запись [19] означает девятнадцатый источник списка. Такой порядок принят потому, что один и тот же источник используется в нескольких занятиях, а сквозная нумерация избавляет от повторного описания.

Основная литература

1. Основы транспортного бизнеса : учебник / под ред. Т. А. Луниной, Л. В. Шкуриной. — Москва : УМЦ ЖДТ, 2022. — 264 с. — ISBN 978-5-907479-24-1.
2. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей : настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье ; пер. с англ. М. Кульневой. — Москва : Альпина Паблишер, 2012. — 284, [3] с. — ISBN 978-5-9614-1844-6.
3. Остервальдер А. Разработка ценностных предложений : как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители / А. Остервальдер, И. Пинье, Г. Бернарда, А. Смит ; пер. с англ. М. Кульневой. — Москва : Альпина Паблишер, 2015. — 312 с. — ISBN 978-5-9614-4907-5.
4. Рис Э. Бизнес с нуля : метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Э. Рис ; пер. с англ. А. Стативки. — 2-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2013. — 251, [1] с. — ISBN 978-5-9614-4374-5.
5. Бланк С. Стартап. Настольная книга основателя : пошаговое руководство по построению великой компании с нуля / С. Бланк, Б. Дорф ; пер. с англ. Т. Гутман, И. Окуньковой, Е. Бакушевой. — 5-е

- изд. — Москва : Альпина Пабlishер, 2018. — 614 с. — ISBN 978-5-9614-6035-3.
6. Ким В. Чан. Стратегия голубого океана : как найти или создать рынок, свободный от других игроков / В. Чан Ким, Р. Моборн ; пер. с англ. И. Ющенко. — 12-е изд., испр. и доп. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2025. — 336 с. — (Best business practices). — ISBN 978-5-00195-191-9.
 7. Попков В. П. Организация предпринимательской деятельности : схемы и таблицы : учебное пособие / В. П. Попков, Е. В. Евстафьева. — Москва [и др.] : Питер, 2007. — 343 с. — ISBN 978-5-469-01354-9.

Дополнительная литература

8. Муленко О. В. Основы транспортного бизнеса : учебное пособие / О. В. Муленко ; Ростовский государственный университет путей сообщения. — Ростов-на-Дону : РГУПС, 2017. — URL: <https://rgups.ru> (дата обращения: 20.10.2026). — Текст : электронный.
9. Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности : учебник / А. Н. Асаул. — 3-е изд. — Санкт-Петербург : АНО ИПЭВ, 2009. — 336 с. — ISBN 978-5-91460-023-2.
10. Предпринимательство : учебник для студентов вузов / под ред. В. Я. Горфинкеля, Г. Б. Поляка. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. — 687 с. — ISBN 978-5-238-01545-3.
11. Нилов К. Н. Предпринимательское право : практикум / К. Н. Нилов. — 3-е изд., стер. — Москва : Флинта, 2013. — 272 с. — ISBN 978-5-9765-0128-7.
12. Куренкова В. П. Основы предпринимательства : методические указания / сост. В. П. Куренкова. — Самара : Изд-во СГАУ, 2012. — 72 с.

13. Баранникова Г. Н. Основы предпринимательства : учебно-методическое пособие / Г. Н. Баранникова. — Воронеж : Воронежский государственный университет, 2005. — 44 с.
14. Практикум по дисциплине «Организация предпринимательской деятельности» / сост. В. А. Кожемякина. — Новосибирск : СГГА, 2011. — 50 с.
15. Верещагин А. С. История российского предпринимательства: от истоков до начала XX века : учебное пособие / А. С. Верещагин, Р. Х. Хайрtdинов. — Уфа : Изд-во УГНТУ, 2009. — 245 с. — ISBN 978-5-7831-0938-6.
16. Азбука предпринимателя : учебное пособие для потенциальных и начинающих предпринимателей. — Москва, 2016. — 144 с.
17. Глобальный мониторинг предпринимательства. Национальный отчет. Россия 2013 / О. Р. Верховская, М. В. Дорохина, А. В. Сергеева. — Санкт-Петербург : Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2014. — 64 с.
18. Школа инженерного предпринимательства : образовательные модули / Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I. — URL: <https://www.pgups.ru/shkola-inzhenernogo-predprinimatelstva/> (дата обращения: 20.10.2026). — Текст : электронный.
19. Черенков В. И. Основы международной логистики : учебно-методическое пособие / В. И. Черенков. — Санкт-Петербург : Издательство Санкт-Петербургского университета, 2016. — ISBN 978-5-288-05675-8.
20. Стратегический и операционный маркетинг : кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ / под ред. И. В. Гладких ; Санкт-Петербургский государственный университет. — Санкт-Петербург : Издательство

- Санкт-Петербургского университета, 2015. — 444 с. — ISBN 978-5-288-05658-1.
21. Черенков В. И. Инкотермс 2010 как инструмент риск-менеджмента в логистике: вопросы концепции, практики и обучения / В. И. Черенков, В. Нос // Аудит и финансовый анализ. — 2019. — № 2. — С. 144–155.
22. Черенков В. И. Некоторые вопросы становления и реализации концепции логистики устойчивости / В. И. Черенков, В. Нос // Журнал правовых и экономических исследований. — 2018. — № 3. — С. 175–188.
23. Евразийский мост: путь от крупнейшего перевозчика к транспортно-логистическому оператору. Развитие транспортно-логистического бизнеса холдинга «РЖД» : бизнес-кейс / Корпоративный университет ОАО «РЖД». — Москва, 2013. — Состояние на 30 июня 2013 года.
24. Котик М. А. Психология и безопасность / М. А. Котик. — Таллин : Валгус, 1981. — 408 с.

Нормативные правовые акты

25. Конституция Российской Федерации : принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года (с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 года). — Текст : электронный // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 20.10.2026).
26. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) : Федеральный закон от 30 ноября 1994 года № 51-ФЗ (ред. от 2026 г.). — Текст : электронный // СПС «КонсультантПлюс». — URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 20.10.2026).
27. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации : Федеральный закон от 24 июля 2007 года № 209-ФЗ (ред. от 26.06.2026). — Текст : электронный // СПС «КонсультантПлюс».

- URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/ (дата обращения: 20.10.2026).
28. Устав железнодорожного транспорта Российской Федерации : Федеральный закон от 10 января 2003 года № 18-ФЗ. — Текст : электронный // СПС «КонсультантПлюс». — URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 20.10.2026).
29. Об особенностях управления и распоряжения имуществом железнодорожного транспорта : Федеральный закон от 27 февраля 2003 года № 29-ФЗ. — Текст : электронный // СПС «КонсультантПлюс». — URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 20.10.2026).
30. О защите конкуренции : Федеральный закон от 26 июля 2006 года № 135-ФЗ. — Текст : электронный // СПС «КонсультантПлюс». — URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 20.10.2026).
31. О рекламе : Федеральный закон от 13 марта 2006 года № 38-ФЗ. — Текст : электронный // СПС «КонсультантПлюс». — URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 20.10.2026).
32. О подтверждении производства промышленной продукции на территории Российской Федерации : постановление Правительства Российской Федерации от 17 июля 2015 года № 719. — Текст : электронный // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 20.10.2026).
33. Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования — специалитет по специальности 23.05.04 Эксплуатация железных дорог : приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 27 марта 2018 года № 216. — Текст : электронный // Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования. — URL: <https://fgosvo.ru> (дата обращения: 20.10.2026).

34. Официальный сайт ОАО «РЖД». — URL: <https://www.rzd.ru> (дата обращения: 20.10.2026). — Текст : электронный.
35. Портал грузовых перевозок ОАО «РЖД». — URL: <https://cargo.rzd.ru> (дата обращения: 20.10.2026). — Текст : электронный.
36. АО «РЖД Логистика» : официальный сайт. — URL: <https://rzdlog.ru> (дата обращения: 20.10.2026). — Текст : электронный.
37. ПАО «ТрансКонтейнер» : официальный сайт. — URL: <https://trcont.com> (дата обращения: 20.10.2026). — Текст : электронный.
38. ООО «Логистика 1520» : официальный сайт. — URL: <https://www.logistics1520.ru> (дата обращения: 20.10.2026). — Текст : электронный.
39. Федеральная служба государственной статистики : официальный сайт. — URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 20.10.2026). — Текст : электронный.
40. Министерство транспорта Российской Федерации : официальный сайт. — URL: <https://mintrans.gov.ru> (дата обращения: 20.10.2026). — Текст : электронный.
41. Федеральная таможенная служба : официальный сайт. — URL: <https://customs.gov.ru> (дата обращения: 20.10.2026). — Текст : электронный.
42. Цифровая платформа МСП.РФ : официальный сайт. — URL: <https://мсп.рф> (дата обращения: 20.10.2026). — Текст : электронный.
43. Корпорация «Малый и средний бизнес» : официальный сайт. — URL: <https://corpmsp.ru> (дата обращения: 20.10.2026). — Текст : электронный.

44. Журнал «Транспорт Российской Федерации». — URL: <https://www.rostransport.com> (дата обращения: 20.10.2026). — Текст : электронный.
45. Высшая школа менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета : официальный сайт. — URL: <https://gsom.spbu.ru> (дата обращения: 20.10.2026). — Текст : электронный.
46. EntreComp : The Entrepreneurship Competence Framework / Joint Research Centre, European Commission. — URL: <https://joint-research-centre.ec.europa.eu> (дата обращения: 20.10.2026). — Текст : электронный.
47. Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования. — URL: <https://fgosvo.ru> (дата обращения: 20.10.2026). — Текст : электронный.
48. Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте : официальный сайт. — URL: <https://umczdt.ru> (дата обращения: 20.10.2026). — Текст : электронный.

2. Практикум

Модуль 1. Возможность

Первый модуль отвечает на вопрос, с которого начинается любой бизнес: где есть неудовлетворённая потребность и хватит ли у нас ресурсов и компетенций, чтобы её закрыть. Четыре занятия модуля последовательно сужают воронку: от широкого списка идей к одной, от неё — к проверяемым гипотезам, от гипотез — к пониманию рынка и, наконец, к точному описанию клиента. Ошибка, которую студенты совершают чаще всего, — пропустить этот модуль и сразу начать «делать бизнес-план». В результате появляется документ, в котором красиво описан продукт, никому не нужный. Четыре занятия стоят двух недель и экономят семестр.

Занятие 1. Как устроен практикум. Выбор ниши и генерация бизнес-идей

Паспорт занятия

Параметр	Значение
Модуль	1. Возможность
Аудиторные часы	2
Самостоятельная работа	2
Форма работы	Индивидуально, затем обсуждение в группе
Связь с компетенциями	ПК-2.1.3 — знание нормативных актов организации производственно-хозяйственной деятельности
Рамки	EntreComp 1.1, 1.2; NCEE, стандарт А (Discovery); таксономия Блума, уровень «создавать»

Результаты обучения. После занятия студент объясняет, чем предпринимательская идея отличается от бизнес-возможности; применяет инструменты направленного поиска идей к собственной профессиональной области; формулирует не менее пяти идей, относящихся к транспортной сфере; обосновывает выбор одной идеи по трём критериям — личный интерес, компетенция, наблюдаемый спрос.

Ключевые понятия. *Предпринимательская идея* (business idea) — замысел продукта или услуги, который может принести доход. *Бизнес-возможность* (business opportunity) — идея, для которой одновременно выполняются три условия: существует клиент с проблемой, есть способ решить проблему дешевле или лучше существующих, и есть доступ к ресурсам для реализации. *Ниша* (niche) — узкий сегмент рынка с особыми потребностями. *ТРИЗ* — теория решения изобретательских задач, набор методов поиска нестандартных решений.

Теоретический минимум. Разница между идеей и возможностью — центральное понятие первого занятия, и её стоит разобрать сразу, потому что дальше вся работа опирается на это различие. Идея «открыть транспортно-экспедиторскую компанию» звучит разумно, но не содержит ни одного элемента возможности: непонятно, кто клиент, какую именно проблему решает новая компания и почему клиент уйдёт от действующих операторов.

Идея «организовать сборные отправки для мебельных производств, у которых не набирается полный вагон» уже ближе к возможности, потому что в ней есть конкретный клиент и конкретное ограничение, которое можно измерить.

Второй тезис: предпринимательские идеи не приходят из озарения, их ищут целенаправленно. В основе направленного поиска лежит наблюдение за неудобствами — своими и чужими. В транспортной сфере источником идей служат регулярно повторяющиеся сбои: простой вагона под погрузкой, отказ в приёме груза из-за неверно оформленных документов, неполная загрузка подвижного состава, ожидание в очереди на терминале. Каждый такой сбой — чья-то потеря времени и денег, а значит, потенциальная услуга.

Третий тезис касается инструментов. ТРИЗ предлагает несколько приёмов, полезных на этапе генерации: инверсию (сделать наоборот), дробление (разделить процесс на части и отдать одну из них клиенту), объединение (соединить две функции в одном решении), устранение (убрать операцию, которую все считают обязательной). Приём «устранение» в логистике особенно продуктивен: значительная часть современных сервисов построена на том, что из процесса убрали посредника или бумажный документ.

Наконец, критерии отбора. Из пяти и более идей нужно выбрать одну, и выбор обосновывается, а не делается по симпатии. Критериев три: личный интерес (готов ли студент заниматься этим несколько месяцев), компетенция (что он уже умеет или может быстро освоить) и наблюдаемый спрос (есть ли свидетельства, что проблема существует у других людей, а не только у автора).

Задание. Работа выполняется в два этапа. Сначала каждый студент индивидуально проходит пять шагов поиска идей, затем группа обсуждает результаты и помогает отобрать лучшую.

1. Выпишите пять ситуаций из собственного опыта, связанных с транспортом и логистикой, которые вызывали раздражение или

потерю времени: задержка, неудобный интерфейс, необходимость звонить и уточнять, лишний документ, непонятный тариф.

2. Для каждой ситуации сформулируйте идею услуги, которая сняла бы это неудобство. Формулировка должна содержать глагол действия: не «удобная доставка», а «доставка, при которой клиент не звонит для уточнения статуса».
3. Примените к каждой идее один из приёмов ТРИЗ: инверсию, дробление, объединение или устранение. Запишите, что изменилось.
4. Оцените каждую идею по трём критериям из теоретического минимума по шкале от 1 до 5 и посчитайте сумму.
5. Выберите идею с наибольшей суммой и напишите для неё абзац обоснования: какую проблему она решает, кто её испытывает и почему существующие решения не помогают.

Шаблон для заполнения.

№	Наблюдаемое неудобство	Идея услуги	Приём ТРИЗ	Интерес (1–5)	Компетенция (1– 5)	Спрос (1–5)	Сумма
1							
2							
3							
4							
5							

Пример заполнения. Ниже приведён фрагмент работы студента, обучающегося по специализации «Транспортный бизнес и логистика», выполненной по этой схеме. Пример сокращён до двух строк, но показывает уровень конкретности, который требуется.

№	Наблюдаемое неудобство	Идея услуги	Приём ТРИЗ	Интерес	Компетенция	Спрос	Сумма
1	Малому производству невыгодно заказывать целый вагон, а сборные отправки идут раз в неделю и срок непредсказуем	Сервис гарантированного окна отправки для партий от одной паллеты	Дробление: вагон делится на палето-места, продаваемые отдельно	5	4	4	13
2	Грузоотправитель узнаёт о простое вагона только по факту, штраф приходит позже	Уведомление о риске простоя за сутки до наступления	Инверсия: не сообщать о факте, а предупреждать о риске	4	3	4	11

Форма отчёта. Сдаётся таблица из пяти строк и абзац обоснования выбранной идеи (полстраницы). В обосновании обязательно указывается, чья проблема решается — конкретная категория клиентов, а не «предприятия вообще».

Критерии оценивания. Работа оценивается по трём критериям: количество и разнообразие идей (все ли пять относятся к разным типам проблем), корректность применения приёма ТРИЗ (изменение идеи действительно связано с приёмом), обоснованность выбора (критерии оценены честно, а не выставлены максимальные баллы всем идеям).

Контрольные вопросы.

1. Чем бизнес-возможность отличается от предпринимательской идеи?
2. Приведите пример транспортной услуги, созданной путём устранения обязательного, казалось бы, элемента процесса.
3. Почему критерий «личный интерес» включён в отбор идей наравне с оценкой спроса?
4. Какой из приёмов ТРИЗ чаще применяется в логистике и почему?
5. Что не так с идеей «открыть логистическую компанию, которая будет лучше конкурентов»?

Источники к занятию. Альтшуллер Г. С. Найти идею: введение в ТРИЗ — теорию решения изобретательских задач. М.: Альпина Паблишер. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. М.: Альпина Паблишер [2]. Программа курса «Инженерное предпринимательство» Школы инженерного предпринимательства ПГУПС, модуль «Продукт» [18]. Общее понятие предпринимательской деятельности и её видов — учебник под редакцией В. Я. Горфинкеля и Г. Б. Поляка [10]; краткий конспект основ — пособие Г. Н. Баранниковой [13]; практические задания по поиску идеи — практикум В. А. Кожемякиной [14]; исторический контекст российского предпринимательства — пособие А. С. Верещагина и Р. Х. Хайртдинова [15]; входной уровень для начинающих — «Азбука предпринимателя» [16].

Занятие 2. Оценка идеи и проверка гипотез: интервью с клиентом

Паспорт занятия

Параметр	Значение
Модуль	1. Возможность
Аудиторные часы	2
Самостоятельная работа	4
Форма работы	Индивидуально, интервью вне аудитории
Связь с компетенциями	ПК-2.2.3 — анализ данных о соблюдении требований нормативных документов
Рамки	EntreComp 1.4, 2.1; Lean Startup, Customer Development; Блум, уровни «применять» и «анализировать»

Результаты обучения. После занятия студент формулирует проверяемую гипотезу и отличает её от утверждения, которое нельзя проверить; составляет сценарий интервью из открытых вопросов, не подталкивающих к желаемому ответу; проводит не менее пяти интервью с потенциальными клиентами; интерпретирует полученные ответы и делает вывод о подтверждении или опровержении гипотезы.

Ключевые понятия. *Гипотеза* (hypothesis) — утверждение о клиенте, проблеме или рынке, которое можно подтвердить или опровергнуть данными. *Customer Development* — подход Стива Бланка, в котором предприниматель проверяет представления о клиенте через прямые разговоры, прежде чем создавать продукт. *Открытый вопрос* — вопрос, требующий развёрнутого ответа, в отличие от закрытого, предполагающего выбор из вариантов. *Подтверждающее искажение* (confirmation bias) — склонность замечать ответы, подтверждающие собственную точку зрения, и игнорировать остальные.

Теоретический минимум. В основе занятия лежит положение Стива Бланка: существующая компания исполняет бизнес-модель, а новая — ищет её. Поиск идёт не в кабинете, а в разговорах с людьми, которые предположительно должны стать клиентами. Метод получил название Customer Development и лёг в основу учебных программ Стэнфорда и Национального научного фонда США.

Начинается работа с карты гипотез. Студент выписывает всё, что он думает о своём клиенте и его проблеме, и превращает каждое утверждение в проверяемую формулировку. Утверждение «малым производителям неудобны сборные отправки» проверить нельзя — оно слишком общее. Гипотеза «малый производитель мебели тратит на ожидание отправки не менее пяти дней и готов платить надбавку 10–15 % за гарантированное окно» проверяема: можно спросить и получить ответ.

Второй элемент — сценарий интервью. Главное правило: спрашивать о прошлом опыте, а не о будущих намерениях. Вопрос «купили бы вы такую услугу?» почти всегда даёт положительный ответ и почти ничего не значит. Вопрос «расскажите, как вы отправляли последнюю партию» даёт факты. Хорошее интервью состоит из вопросов о конкретном случае: что делали, сколько времени заняло, сколько стоило, кто участвовал, что пошло не так.

Третий элемент — число интервью. Одно-два интервью не показывают ничего, кроме частного мнения. Для учебного проекта достаточно пяти, но они должны быть с разными людьми, а не с друзьями и родственниками. Стив Бланк в программе Lean LaunchPad требует десять-пятнадцать интервью в неделю, потому что на первых порах предприниматель обычно ошибается почти во всём, и быстрый контакт с реальностью дешевле, чем разработка ненужного продукта.

Четвёртый элемент — интерпретация. Ответы записываются, затем группируются по темам. Если пять разных людей независимо называют одну и ту же проблему, это сигнал. Если каждый говорит о своём, вероятно, сегмент выбран слишком широко. Отдельно фиксируются ответы, которые опровергают исходную гипотезу: именно они самые ценные, потому что экономят месяцы работы.

Задание.

1. Составьте карту гипотез по трём блокам: клиент, проблема, решение.

В каждом блоке — не менее трёх утверждений, сформулированных проверяемо.

2. Напишите сценарий интервью из восьми-десяти открытых вопросов. Запрещены вопросы, начинающиеся с «не могли бы вы», «хотели бы вы», «важно ли для вас» — они подталкивают к ответу.
3. Проведите пять интервью с людьми, подходящими под описание клиента. Продолжительность каждого — 15–20 минут. Записывайте дословные формулировки, а не пересказ.
4. Сведите результаты в таблицу: гипотеза, что услышали, вывод (подтверждена, опровергнута, не проверена).
5. Переформулируйте гипотезы, которые опровергнуты, и определите, что нужно проверить дальше.

Шаблон для заполнения.

Блок	Гипотеза	Вопрос интервью	Что услышали (дословно)	Вывод
Клиент				
Проблема				
Решение				

Пример заполнения. Студент, разрабатывающий сервис сборных отправок, получил следующие результаты по одной из гипотез.

Блок	Гипотеза	Вопрос интервью	Что услышали (дословно)	Вывод
Проблема	Клиент теряет деньги из-за неполной загрузки вагона	«Расскажите, как вы отправляли последнюю партию и сколько заплатили»	«Берём целый вагон, хотя грузим на две трети. Разницу оплачиваем сами, иначе ждать следующей сборной неделю» (производство мебели, 18 сотрудников)	Подтверждена
Решение	Клиент готов платить надбавку за гарантированное окно	«Как вы выбираете перевозчика, если сроки поджимают?»	«Выбираем того, кто в этот момент свободен. Надбавку платим не перевозчику, а заводу за срочный заказ»	Опровергнута: надбавка платится не за окно отправки, а за срочность производства

Этот пример показывает, зачем нужны интервью. Первая гипотеза подтвердилась, вторая — нет, причём в формулировке, которая меняет всю модель: клиент готов платить не за окно отправки как таковое, а за сокращение общего срока. Ценностное предложение придётся переформулировать на занятии 5.

Форма отчёта. Карта гипотез, сценарий интервью, протоколы пяти интервью (по одной странице каждый) и сводная таблица с выводами. Протокол содержит дату, описание респондента без персональных данных, дословные ответы на ключевые вопросы.

Критерии оценивания. Оценивается проверяемость гипотез (можно ли их подтвердить или опровергнуть), качество сценария (нет подталкивающих вопросов), количество и разнообразие респондентов, честность выводов (зафиксированы ли опровержения).

Контрольные вопросы.

1. Почему вопрос «купили бы вы такую услугу?» считается плохим вопросом интервью?
2. Чем карта гипотез отличается от анкеты?
3. Что делать, если пять интервью дали пять разных ответов?
4. Почему опровергнутая гипотеза ценнее подтверждённой?
5. Сколько интервью достаточно для принятия решения о разработке продукта?

Источники к занятию. Бланк С., Дорф Б. Стартап: настольная книга основателя. М.: Альпина Паблишер [5]. Рис Э. Бизнес с нуля: метод Lean Startup. М.: Альпина Паблишер [4]. Материалы Национального научного фонда США по программе I-Corps.

Занятие 3. Анализ рынка и конкурентов

Паспорт занятия

Параметр	Значение
Модуль	1. Возможность
Аудиторные часы	2
Самостоятельная работа	2
Форма работы	Команды по 2–3 человека
Связь с компетенциями	ПК-2.2.3 — анализ данных, связанных с соблюдением требований нормативных документов
Рамки	EntreComp 1.1, 1.4; NCEE, стандарт О (Strategic Management); Блум, уровень «анализировать»

Результаты обучения. После занятия студент оценивает ёмкость выбранного сегмента рынка доступными источниками и объясняет ограничения своей оценки; строит карту конкурентов с указанием их сильных и слабых сторон; определяет, в чём его предложение отличается от существующих, и проверяет, является ли это отличие значимым для клиента.

Ключевые понятия. *Ёмкость рынка* (market size) — суммарный объём спроса в денежном или натуральном выражении. *TAM, SAM, SOM* — три уровня оценки: общий рынок, доступный рынок, реально достижимая доля. *Карта конкурентов* (competitor map) — визуальное представление позиций компаний по двум ключевым параметрам. *Барьер входа* (barrier to entry) — условие, затрудняющее появление нового игрока.

Теоретический минимум. Оценка рынка — та часть бизнес-плана, где студенты чаще всего пишут числа без источника. Между тем существует несколько корректных способов получить оценку, не прибегая к выдумке.

Первый способ — «сверху вниз»: взять общий объём рынка из отраслевого источника и последовательно сужать его до целевого сегмента. Например, начать с объёма контейнерных перевозок по железным дорогам России, затем ограничить его долей малых партий, затем — географией Северо-Запада. Каждый шаг сужения требует обоснования, но итог получается защитимым.

Второй способ — «снизу вверх»: оценить число потенциальных клиентов и умножить на средний чек. Если в выбранном регионе работает около двух тысяч малых производств, а средняя готовность платить за услугу составляет известную из интервью сумму, производство даёт оценку снизу. Этот способ точнее для узких сегментов и обычно даёт меньшие числа, чем «сверху вниз», — и это нормально.

Третий способ — оценка через аналогию: сопоставить российский сегмент с зарубежным, где статистика подробнее, и скорректировать на разницу масштабов. Способ слабее первых двух, но допустим, если явно оговорены допущения.

Отдельно вводится различие TAM, SAM и SOM. Общий рынок (TAM) — весь спрос на подобные услуги. Доступный рынок (SAM) — та часть, которую компания может обслужить с учётом географии и ресурсов. Достижимая доля (SOM) — то, что реально занять за первый год. Путаница между этими уровнями — типичная ошибка: студент показывает большой TAM и на его основе прогнозирует выручку, что для инвестора выглядит неубедительно.

Карта конкурентов строится по двум параметрам, значимым для клиента. Для транспортных услуг это чаще всего «цена» и «надёжность сроков», либо «широта сервиса» и «степень цифровизации». Компании наносятся на плоскость, после чего становится видно свободное пространство. Важно, чтобы параметры были взяты из интервью с клиентами, а не придуманы: если клиенты не называют цифровизацию важной, карта по этому параметру ничего не покажет.

Задание.

1. Оцените ёмкость выбранного сегмента двумя способами: «сверху вниз» и «снизу вверх». Укажите источники каждого числа и дату, на которую данные актуальны.
2. Разделите полученные оценки на TAM, SAM и SOM и обоснуйте границы.

3. Определите пять-семь конкурентов, работающих в выбранном сегменте. Для каждого укажите: название, профиль, сильную сторону, слабую сторону, источник информации.
4. Постройте карту конкурентов по двум параметрам, названным клиентами в интервью.
5. Сформулируйте, какое место на карте свободно и почему ваш проект может его занять.

Шаблон для заполнения.

Конкурент	Профиль	Сильная сторона	Слабая сторона	Источник

Пример заполнения. Фрагмент карты конкурентов для сегмента сборных грузов Северо-Западного региона. Данные взяты из открытых источников и интервью; названия приведены как примеры рыночных ролей.

Конкурент	Профиль	Сильная сторона	Слабая сторона	Источник
АО «РЖД Логистика»	Мультимодальный оператор холдинга «РЖД», 12 филиалов, в том числе в Санкт-Петербурге	Комплексный сервис, таможенное сопровождение, работа с крупными партиями	Ориентация на значительные объёмы, длинный цикл согласования	Официальный сайт компании, раздел «География»
ООО «Логистика 1520»	Оператор подвижного состава, парк около 7,5 тыс. вагонов, специализация на зерновых и массовых грузах	Собственный парк, работа с инновационными зерновозами	Не работает с мелкими партиями, нет сервиса для производителя с одной паллетой	Официальный сайт компании, раздел «О компании»
Региональный экспедитор	Посредник между грузоотправителем и перевозчиком	Гибкость, знание местной специфики	Отсутствие собственных активов, зависимость от оператора	Интервью с клиентами

Форма отчёта. Расчёт ёмкости рынка двумя способами с указанием источников, таблица конкурентов, карта конкурентов (рисунок или схема) и абзац с обоснованием свободной позиции.

Критерии оценивания. Оценивается наличие источников у каждого числа, корректность разделения TAM/SAM/SOM, обоснованность выбора параметров карты, содержательность выводов.

Контрольные вопросы.

1. Почему оценка «снизу вверх» обычно даёт меньшие числа, чем «сверху вниз»?
2. Чем опасна путаница между TAM и SOM при прогнозе выручки?
3. Как выбрать параметры для карты конкурентов?
4. Что делать, если свободного места на карте нет?
5. Какие барьеры входа существуют на рынке транспортных услуг?

Источники к занятию. Официальные сайты АО «РЖД Логистика» [36], ПАО «ТрансКонтейнер» [37], ООО «Логистика 1520» [38], группы «Евросиб». Данные Росстата [39] и Минтранса России [40]. Журналы «Транспорт Российской Федерации» [44], «РЖД-Партнёр». Черенков В. И. Основы международной логистики : учебно-методическое пособие. СПб. : Издательство Санкт-Петербургского университета, 2016 [19]. Отраслевая рамка транспортного бизнеса — учебное пособие О. В. Муленко [8]. Данные о предпринимательской активности и оценках условий ведения бизнеса — национальный отчёт проекта GEM [17]. Требования антимонопольного законодательства при оценке конкурентной среды — Федеральный закон «О защите конкуренции» [30].

Занятие 4. Целевая аудитория и сегментация

Паспорт занятия

Параметр	Значение
Модуль	1. Возможность
Аудиторные часы	2
Самостоятельная работа	2
Форма работы	Команды по 2–3 человека
Связь с компетенциями	ПК-2.1.2 — знание договорных обязательств перед обслуживаемыми организациями
Рамки	EntreComp 1.3, 1.5; Блум, уровень «анализировать»; CDIO, стандарт 5 — первый опыт проектирования

Результаты обучения. После занятия студент описывает целевой сегмент по формальным и поведенческим признакам; формулирует работы, боли и выгоды клиента; отличает сегмент от «всех, кому может быть нужно»; готовит рубежную защиту первого этапа проекта.

Ключевые понятия. *Сегментация* (segmentation) — разделение рынка на группы клиентов с общими характеристиками. *Профиль клиента* (customer profile) — описание типичного представителя сегмента. *Работы, боли, выгоды* (jobs, pains, gains) — модель описания клиента, предложенная в методике разработки ценностных предложений. *Квалификация лида* (lead qualification) — проверка, подходит ли потенциальный клиент под описание сегмента.

Теоретический минимум. Сегментация нужна не для красоты бизнес-плана, а чтобы понимать, кому и что говорить. Ошибка «наш клиент — все, кому нужны перевозки» приводит к тому, что реклама и продажи обращаются к никому: сообщение, адресованное всем, не убеждает никого.

Формальные признаки сегмента в транспортном бизнесе — отрасль клиента, размер предприятия, объём и регулярность отправок, география, форма собственности. Поведенческие — как клиент принимает решение о перевозке, кто в компании отвечает за логистику, что важнее — цена или срок, как часто меняет перевозчика. Второй набор важнее первого: два предприятия одинакового размера могут вести себя совершенно по-разному.

Модель «работы, боли, выгоды» переводит описание клиента из характеристик в действия. *Работы* — задачи, которые клиент пытается решить: отгрузить партию в срок, не превысить бюджет, закрыть документы для налоговой. *Боли* — что мешает и чем это грозит: простой, штраф, потеря клиента, переделка документов. *Выгоды* — что клиент ценит: предсказуемость, скорость, отсутствие необходимости контролировать процесс.

Этот переход принципиален, потому что дальше, на занятии 5, ценностное предложение строится как ответ именно на работы, боли и выгоды, а не на формальные характеристики. Если профиль клиента описан только через «ООО, 30 человек, производство мебели», сформулировать ценность невозможно.

Отдельно разбирается понятие квалификации. Не каждый, кто звонит, — целевой клиент. Критерии квалификации формулируются заранее: например, клиент подходит, если отправляет не менее двух партий в месяц и работает в радиусе доставки терминала. Это защищает от распыления ресурсов на заведомо убыточные заказы.

Задание.

1. Опишите целевой сегмент по формальным признакам: отрасль, размер, объём отправок, география. Не менее пяти признаков.
2. Опишите тот же сегмент по поведенческим признакам: кто принимает решение, как выбирает перевозчика, что важнее — цена или срок.
3. Составьте профиль «работы, боли, выгоды»: не менее четырёх пунктов на каждую категорию, с указанием источника (интервью или наблюдение).
4. Сформулируйте критерии квалификации клиента: кто точно подходит, кто точно нет и почему.
5. Подготовьте рубежную защиту первого этапа: пять минут, три слайда, ответы на вопросы группы.

Шаблон для заполнения.

Категория	Пункт	Источник	Как проверено
Работа			
Боль			
Выгода			

Пример заполнения. Профиль клиента для сервиса сборных отправок, составленный по результатам интервью.

Категория	Пункт	Источник	Как проверено
Работа	Отгрузить партию в срок, чтобы не сорвать контракт с розничной сетью	Интервью, 3 респондента	Дословные ответы в протоколах
Работа	Закрыть перевозочные документы так, чтобы бухгалтерия приняла без правок	Интервью, 2 респондента	Упоминание в четырёх интервью из пяти
Боль	Оплата неиспользованной части вагона	Интервью, 4 респондента	Прямые формулировки о переплате
Боль	Непредсказуемый срок: сборный вагон может уйти через неделю	Интервью, 5 респондентов	Единственная проблема, названная всеми
Выгода	Возможность не держать собственного логиста	Интервью, 2 респондента	Упоминание в контексте численности персонала

Обратите внимание: боль «непредсказуемый срок» названа всеми пятью респондентами, а «оплата неполного вагона» — четырьмя. Это значит, что в ценностном предложении акцент следует делать на предсказуемости, а не на экономии, хотя экономия тоже важна.

Форма отчёта. Профиль сегмента по формальным и поведенческим признакам, таблица «работы, боли, выгоды», критерии квалификации. На занятии проводится рубежная защита.

Критерии оценивания. Оценивается конкретность описания (можно ли по нему узнать клиента в толпе), наличие источников у каждого пункта, наличие критериев квалификации, качество защиты.

Контрольные вопросы.

1. Почему поведенческие признаки важнее формальных при сегментации?
2. Чем работа клиента отличается от его потребности?
3. Как формулировать критерии квалификации, чтобы они не отсекали платёжеспособных клиентов?
4. Что делать, если разные сегменты называют разные боли?
5. Зачем описывать выгоды, если продукт решает проблему?

Источники к занятию. Остервальдер А., Пинье И., Бернарда Г., Смит А. Разработка ценностных предложений. М.: Альпина Паблишер [3].
Материалы по Customer Development С. Бланка [5].

Модуль 2. Модель и экономика

Второй модуль переводит найденную возможность в описание того, как бизнес будет устроен и сколько он будет стоить. Здесь студент впервые сталкивается с дисциплиной расчёта: красивая идея, не сходящаяся в экономике, — это не бизнес, а увлечение. Четыре занятия модуля дают четыре инструмента: канву бизнес-модели, минимально жизнеспособный продукт, unit-экономику и финансовую модель. Вместе они образуют то, что инвестор называет «понятной моделью»: видно, откуда берутся деньги, куда уходят и когда наступит безубыточность.

Занятие 5. Бизнес-модель и ценностное предложение

Паспорт занятия

Параметр	Значение
Модуль	2. Модель и экономика
Аудиторные часы	2
Самостоятельная работа	4
Форма работы	Команды по 2–3 человека
Связь с компетенциями	ПК-2.2.2 — оформление документации по договорам; ПК-2.3.3 — составление документов и работа с клиентами
Рамки	EntreComp 1.4, 2.4, 3.2; NCEE, стандарты L и O; CDIO, стандарт 5 — базовый опыт проектирования; Lean Startup

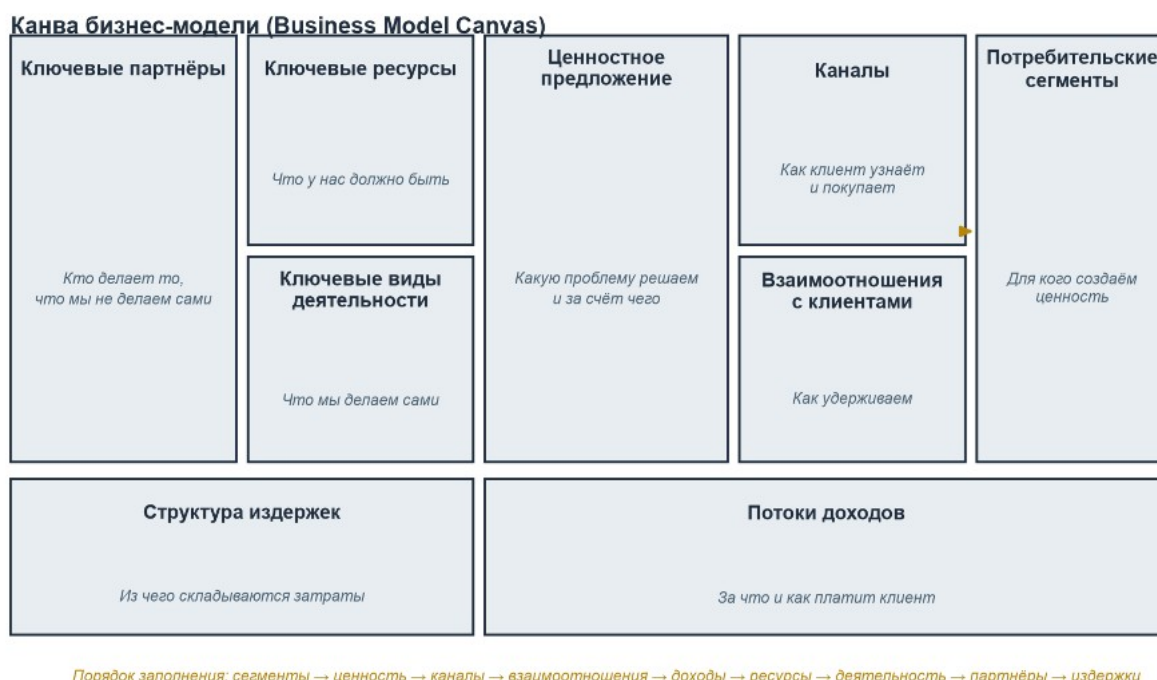
Результаты обучения. После занятия студент описывает бизнес-модель через девять блоков канвы; формулирует ценностное предложение для конкретного сегмента на основе работ, болей и выгод; размечает каждое утверждение канвы как данные, интервью или предположение; оценивает связность модели — совпадение сегмента, ценности, каналов и потоков доходов.

Ключевые понятия. *Бизнес-модель* (business model) — логика создания, доставки и присвоения ценности. *Канва бизнес-модели* (Business Model Canvas) — представление модели из девяти взаимосвязанных блоков. *Ценностное предложение* (value proposition) — совокупность выгод для

конкретного сегмента. *Соответствие* (fit) — состояние, при котором предложение закрывает работы, боли и выгоды клиента.

Теоретический минимум. Бизнес-модель отвечает на вопрос, как предприятие создаёт ценность и как её присваивает. Канва Остервальдера раскладывает этот вопрос на девять блоков, которые заполняются в определённой последовательности: сначала правая часть — про рынок и клиента, затем левая — про то, чем ценность создаётся, и только после этого экономика внизу.

Рисунок 3. Канва бизнес-модели: девять блоков и порядок заполнения



Порядок имеет значение. Начинать нужно с потребительских сегментов: модель без конкретного клиента превращается в описание процесса. Затем формулируется ценностное предложение — не «мы перевозим грузы», а, например, «мы снимаем с производителя риск срыва отгрузки, гарантируя окно отправки дважды в неделю». Далее определяются каналы, по которым клиент узнаёт о предложении и покупает, и тип взаимоотношений с ним.

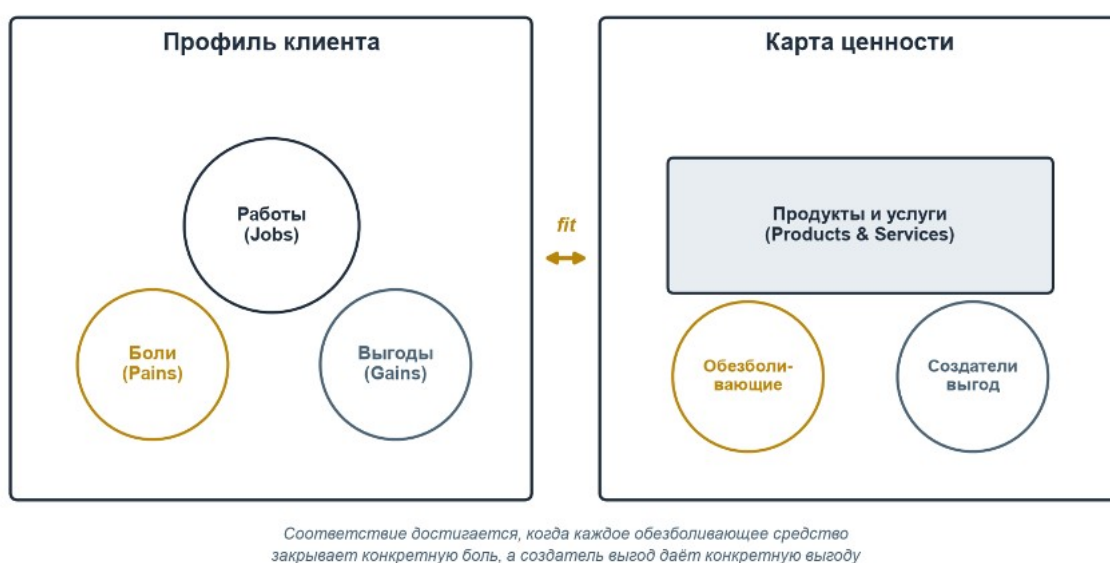
Левая часть — ключевые ресурсы, виды деятельности и партнёры — должна обслуживать уже сформулированную ценность, а не существующие

активы. Распространённая ошибка: студент описывает то, что у него есть (например, знакомство с терминалом), и подстраивает ценность под этот ресурс. В логике Lean Startup это перевёрнутая последовательность.

Нижняя часть — структура издержек и потоки доходов — замыкает модель. Здесь проверяется, что каждый поток доходов соответствует конкретному сегменту и конкретной ценности. Если выручка описана как «оплата за перевозку», а ценность — «гарантия сроков», модель не согласована и требует пересборки.

Ценностное предложение детализируется отдельной схемой — картой ценности. Она состоит из двух половин: профиль клиента с работами, болями и выгодами и карта ценности с продуктами, обезболивающими средствами и средствами создания выгод.

Рисунок 4. Карта ценности: профиль клиента и карта ценности



Задача — добиться соответствия: каждое обезболивающее средство закрывает конкретную боль, каждое средство создания выгод даёт конкретную выгоду, и ничего не остаётся «в воздухе».

Ключевое отличие практикума от классического бизнес-планирования состоит в том, что канва заполняется не фактами, а гипотезами. Каждое утверждение сопровождается пометкой, откуда оно взялось: из данных, из

интервью или из головы автора. Гипотезы из головы имеют самый низкий приоритет доверия и проверяются первыми.

Задание.

1. Выберите один потребительский сегмент из наработанного на занятиях 1–4. Опишите его по трём осям: работы, боли, выгоды. Минимум по три пункта на каждую ось.
2. Сформулируйте ценностное предложение по схеме: «[Продукт] помогает [сегмент] решить [проблема] за счёт [механизм], в отличие от [альтернатива]».
3. Заполните девять блоков канвы, двигаясь справа налево: сегменты, ценность, каналы, взаимоотношения, доходы, ресурсы, деятельность, партнёры, издержки.
4. Проверьте связность модели по четырём вопросам: привязан ли каждый поток доходов к сегменту; обслуживает ли каждый ключевой ресурс заявленную ценность; есть ли в издержках статья, не создающая ценность; какие блоки держатся только на предположениях.
5. Пометьте каждое утверждение статусом: данные, интервью или предположение. Не менее десяти утверждений должны получить статус «предположение».
6. Выберите три гипотезы с наибольшим риском и укажите для каждой способ проверки, критерий подтверждения и срок.

Шаблон для заполнения.

Блок	Вопрос, на который отвечает блок	Что записываем
Потребительские сегменты	Для кого мы создаём ценность?	1–3 сегмента с количественной оценкой
Ценностное предложение	Какую проблему и за счёт чего решаем?	Формулировка и три отличия от альтернатив
Каналы	Как клиент узнаёт и покупает?	Каналы привлечения и продажи, их стоимость
Взаимоотношения	Как мы удерживаем клиента?	Формат обслуживания, поддержка, повторные продажи
Потоки доходов	За что и как платит клиент?	Модель оплаты, средний чек, периодичность
Ключевые ресурсы	Что у нас должно быть?	Активы, персонал, технологии, лицензии
Ключевые виды деятельности	Что мы делаем сами?	Процессы, критичные для ценности
Ключевые партнёры	Кто делает остальное?	Поставщики, операторы, терминалы, перевозчики
Структура издержек	Из чего складываются затраты?	Постоянные и переменные, доля каждой статьи

Пример заполнения. Сокращённый пример для направления «грузовые перевозки и логистика»: сервис отправки сборных грузов для малых производственных предприятий Северо-Западного региона. Пример не претендует на отраслевую экспертизу — его задача показать уровень детализации, который ожидается от студента.

Блок	Содержание (пример)
Потребительские сегменты	Малые производители мебели и стройматериалов (10–50 сотрудников), отправляющие 1–5 вагонов в месяц; ключевая проблема — неполная загрузка вагона и простой на складе
Ценностное предложение	Отправка от одной паллеты без аренды целого вагона, с гарантированным окном отправки дважды в неделю и прозрачным тарифом, в отличие от операторов, работающих только с повагонными партиями
Каналы	Личные визиты на производство; отраслевые выставки и союзы производителей; сайт с калькулятором сборной отправки; партнёрство с логистическими посредниками
Взаимоотношения	Персональный менеджер; еженедельный статус-отчёт по отправке; договор с фиксированным окном отправки
Потоки доходов	Тариф за паллето-место; надбавка за срочность; хранение на терминале сверх нормы; подписка на приоритетное окно
Ключевые ресурсы	Договор с перевозчиком на сборные вагоны; терминал с зоной консолидации; информационная система учёта отправок; менеджеры по клиентам
Ключевые виды деятельности	Консолидация партий; планирование загрузки вагона; оформление перевозочных документов; контроль сроков доставки
Ключевые партнёры	Перевозчик и операторы подвижного состава; терминалы; автотранспорт для первой и последней мили; страховые компании
Структура издержек	Переменные: плата за перевозку, терминальные сборы, первая и последняя миля. Постоянные: аренда офиса и склада, фонд оплаты труда менеджеров, информационная система

Проверяются два момента. Во-первых, ценностное предложение сформулировано через проблему клиента, а не через характеристику услуги. Во-вторых, структура издержек продолжает ключевые виды деятельности: консолидация партий порождает терминальные сборы, а первая и последняя миля — затраты на автотранспорт.

Форма отчёта. Документ на 2–4 страницы: титульная часть, профиль клиента, ценностное предложение, канва из девяти блоков, перечень гипотез со статусами и приоритетами, три ключевые гипотезы с планом проверки.

Критерии оценивания. Оценивается полнота модели, связность блоков, качество ценностного предложения, работа с гипотезами, обоснованность данных.

Контрольные вопросы.

1. Чем бизнес-модель отличается от бизнес-плана и почему сначала строится модель?
2. Почему канву рекомендуется заполнять начиная с потребительских сегментов?
3. Какие блоки чаще всего оказываются несогласованными и как это обнаружить?
4. Что означает соответствие между профилем клиента и картой ценности?
5. Почему утверждение «наши клиенты — все, кому нужны перевозки» неприемлемо в модели?
6. Как связаны ключевые виды деятельности и структура издержек?
7. Как отличить поток доходов, соответствующий ценности, от навязанного?

Источники к занятию. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. М.: Альпина Паблишер [2]. Остервальдер А., Пинье И., Бернарда Г., Смит А. Разработка ценностных предложений. М.: Альпина Паблишер [3]. Рис Э. Бизнес с нуля. М.: Альпина Паблишер [4]. Пример разбора модели крупного транспортного холдинга — кейс В.7 приложения В, составленный по кейсу Корпоративного университета ОАО «РЖД» [23].

Занятие 6. Продукт и минимально жизнеспособный продукт

Паспорт занятия

Параметр	Значение
Модуль	2. Модель и экономика
Аудиторные часы	2
Самостоятельная работа	3
Форма работы	Команды по 2–3 человека
Связь с компетенциями	ПК-2.2.4 — использование информационно-аналитических систем управления коммерческой деятельностью
Рамки	EntreComp 1.2, 3.1; Lean Startup; CDIO, стандарт 5

Результаты обучения. После занятия студент объясняет, зачем нужен минимально жизнеспособный продукт и чем он отличается от прототипа; разрабатывает спецификацию MVP для своего проекта; планирует проверку MVP на реальных пользователях с измеримым критерием успеха; различает виды MVP, пригодные для транспортной услуги.

Ключевые понятия. *Минимально жизнеспособный продукт* (minimum viable product, MVP) — версия продукта, позволяющая проверить ключевую гипотезу с минимальными затратами. *Цикл «создать — измерить — научиться»* (build — measure — learn) — итеративный процесс разработки. *Поворот* (pivot) — смена направления на основе полученных данных. *Прототип* — опытный образец, демонстрирующий техническую реализуемость.

Теоретический минимум. Разница между прототипом и MVP — первое, что нужно усвоить. Прототип отвечает на вопрос «можно ли это сделать технически», MVP — на вопрос «нужно ли это кому-нибудь». Студенты инженерных специальностей инстинктивно начинают с прототипа: им интересно, как устроен продукт. Но для предпринимателя дороже всего ошибка не в технологии, а в спросе.

Эрик Рис сформулировал принцип: единица прогресса в стартапе — не количество сделанного, а подтверждённое знание. Каждый цикл разработки должен завершаться ответом на вопрос, чему мы научились. Если команда

две недели писала код и не поговорила ни с одним клиентом, она не продвинулась, даже если продукт стал красивее.

Видов MVP несколько, и для транспортных услуг они специфичны. *«Консьерж»-версия*: услуга выполняется вручную, без автоматизации, но клиент получает результат. Например, сервис сборных отправок можно запустить, принимая заявки по телефону и вручную сводя их в таблицу, — это позволит проверить спрос до разработки информационной системы. *Лендинг*: одностраничный сайт с описанием услуги и кнопкой заявки; измеряется конверсия из посещения в обращение. *Тестовое предложение*: реклама услуги, которой пока нет, с последующим разговором с откликнувшимися. *Ручной расчёт*: клиенту предлагается расчёт его отправки, выполненный вручную; это проверяет, интересуется ли его результат.

Критерий успеха MVP формулируется до запуска, а не после. «Проверим, пойдёт ли» — не критерий. «Если из тридцати обращений от клиентов целевого профиля не менее пяти согласятся на пробную отpravку по нашей цене, гипотеза подтверждена» — критерий.

Отдельно разбирается этика. Тестовое предложение допустимо, если клиенту не причиняется ущерб: нельзя брать деньги за услугу, которую не собираетесь оказать, и нельзя скрывать существенные условия. Студент должен понимать границу между проверкой гипотезы и обманом.

Задание.

1. Определите, какую именно гипотезу проверяет ваш MVP. Одна гипотеза, сформулированная проверяемо.
2. Выберите вид MVP, подходящий для вашей услуги, и обоснуйте выбор: почему именно этот вид даёт ответ быстрее и дешевле.
3. Составьте спецификацию MVP: что входит, что сознательно не входит, сколько времени и денег потребует.
4. Определите критерий успеха: какое измеримое значение будет означать подтверждение гипотезы.

5. Опишите процедуру проверки: кто участники, сколько их, что они делают, как фиксируются результаты.
6. Проведите проверку до следующего занятия и принесите результаты.

Шаблон для заполнения.

Параметр MVP	Значение
Проверяемая гипотеза	
Вид MVP и обоснование	
Что входит в MVP	
Что сознательно не входит	
Срок и затраты	
Критерий успеха	
Участники и процедура	

Пример заполнения. MVP для сервиса сборных отправок, разработанный студенческой командой.

Параметр MVP	Значение
Проверяемая гипотеза	Клиент готов отправить партию менее вагона по цене, на 15 % выше повагонного тарифа в пересчёте на паллето-место, если получит гарантированное окно отправки
Вид MVP и обоснование	«Консьерж»-версия: заявки принимаются по телефону, консолидация и оформление выполняются вручную. Позволяет проверить готовность платить без разработки системы, которая может оказаться ненужной
Что входит	Приём заявки, подбор окна отправки, расчёт тарифа, оформление документов через действующего партнёра
Что сознательно не входит	Собственная информационная система, личный кабинет, автоматический расчёт, складская инфраструктура
Срок и затраты	Три недели; затраты — время двух человек и оплата услуг партнёра по разовым договорам
Критерий успеха	Из 20 обращений целевых клиентов не менее 6 соглашаются на пробную отгрузку по предложенной цене
Участники и процедура	20 производителей мебели и стройматериалов из базы отраслевого союза; звонок с предложением, при согласии — пробная отгрузка

Форма отчёта. Спецификация MVP на одной-двух страницах и отчёт о проверке: сколько участников, сколько согласились, что говорили отказавшиеся, какой вывод сделан.

Критерии оценивания. Оценивается проверяемость гипотезы, обоснованность выбора вида MVP, наличие критерия успеха, честность отчёта о результатах (в том числе отрицательных).

Контрольные вопросы.

1. Чем MVP отличается от прототипа?
2. Почему критерий успеха формулируется до запуска проверки?
3. Какие виды MVP пригодны для услуги, а не для товара?
4. Что делать, если гипотеза не подтвердилась?
5. Где проходит граница между проверкой гипотезы и недобросовестным предложением?

Источники к занятию. Рис Э. Бизнес с нуля. М.: Альпина Паблишер [4]. Бланк С., Дорф Б. Стартап: настольная книга основателя. М.: Альпина Паблишер [5].

Занятие 7. Unit-экономика и точка безубыточности

Паспорт занятия

Параметр	Значение
Модуль	2. Модель и экономика
Аудиторные часы	2
Самостоятельная работа	3
Форма работы	Индивидуально
Связь с компетенциями	ПК-2.2.3 — анализ данных; ПК-2.1.3 — нормативные акты производственно-хозяйственной деятельности
Рамки	EntreComp 2.4; NCEE, стандарт I (Financial Management); Блум, уровень «применять»

Результаты обучения. После занятия студент рассчитывает unit-экономику единицы услуги; определяет маржинальный доход и точку безубыточности; интерпретирует результат и объясняет, какие параметры

модели наиболее чувствительны; отличает постоянные затраты от переменных применительно к транспортной услуге.

Ключевые понятия. *Unit-экономика* (unit economics) — экономика одной единицы продукта или услуги. *Маржинальный доход* (contribution margin) — разница между ценой и переменными затратами на единицу. *Точка безубыточности* (break-even point) — объём продаж, при котором выручка покрывает все затраты. *Постоянные и переменные затраты* (fixed and variable costs) — затраты, не зависящие и зависящие от объёма.

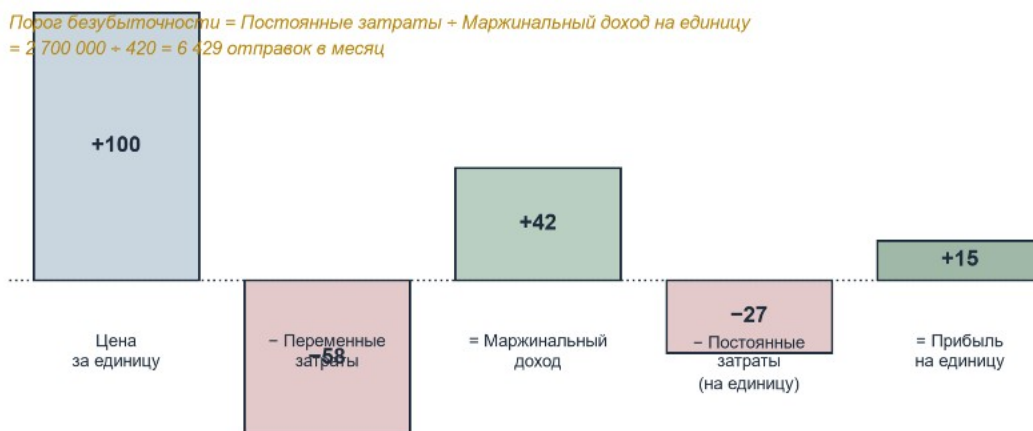
Теоретический минимум. Unit-экономика отвечает на простой вопрос: зарабатываем ли мы на одной сделке. Если ответ отрицательный, масштабирование только увеличит убыток. Поэтому расчёт единицы предшествует построению финансовой модели всего бизнеса.

Расчёт строится в четыре шага. Первый — цена единицы. Второй — переменные затраты на единицу: те, что возникают при каждой сделке (плата за перевозку, терминальные сборы, первая и последняя миля, комиссия посредника). Третий — маржинальный доход: цена минус переменные затраты. Четвёртый — прибыль на единицу: маржинальный доход минус постоянные затраты, распределённые на плановое количество сделок.

Рисунок 5. Структура unit-экономики и расчёт порога безубыточности

Структура unit-экономики (пример: одна отправка сборного груза)

Порог безубыточности = Постоянные затраты + Маржинальный доход на единицу
= 2 700 000 ÷ 420 = 6 429 отправок в месяц



Точка безубыточности считается делением постоянных затрат на маржинальный доход единицы. Если постоянные затраты составляют 2,7 млн рублей в месяц, а маржинальный доход с одной отправки — 420 рублей, для покрытия затрат нужно около 6 430 отправок в месяц. Это число и есть ответ на вопрос, реалистичен ли план.

Главная содержательная трудность — правильно разделить затраты. Одна и та же статья может быть постоянной и переменной в зависимости от горизонта. Аренда склада постоянна в пределах месяца и переменна в пределах трёх лет. Для учебного расчёта принимается горизонт один месяц, и это допущение явно записывается.

Второе, что проверяется, — полнота переменных затрат. Студенты часто забывают про возвратные порожние рейсы, страхование, простои и штрафы. Если переменные затраты занижены, маржинальный доход получается красивым, а бизнес — убыточным.

Третье — чувствительность. После расчёта студент проверяет, что произойдёт при росте тарифа на перевозку на 10 %, при снижении среднего чека на 5 %, при падении объёма на треть. Модель, которая разваливается от небольшого колебания, требует запаса прочности.

Задание.

1. Определите единицу расчёта для вашей услуги: одна отправка, один паллето-место, один вагон, один контейнер.
2. Соберите данные по переменным затратам на единицу из открытых источников (тарифы, сборы) и собственных расчётов. Каждое число — со ссылкой или пометкой «предположение».
3. Рассчитайте маржинальный доход и прибыль на единицу.
4. Рассчитайте точку безубыточности для планового объёма.
5. Проверьте чувствительность: рост переменных затрат на 10 %, снижение цены на 5 %, падение объёма на 30 %.
6. Сделайте вывод: при каких условиях бизнес остаётся прибыльным.

Шаблон для заполнения.

Показатель	Значение	Источник или допущение
Единица расчёта		
Цена единицы		
Переменные затраты на единицу, всего		
в том числе: перевозка		
в том числе: терминальные сборы		
в том числе: первая и последняя миля		
Маржинальный доход		
Постоянные затраты за период		
Плановое количество единиц		
Прибыль на единицу		
Точка безубыточности		

Пример заполнения. Расчёт для одной сборной отправки, выполненный командой.

Показатель	Значение	Источник или допущение
Единица расчёта	Одна паллета в сборном вагоне	Допущение
Цена единицы	3 200 руб.	Прайс-лист оператора, открытые данные
Переменные затраты, всего	2 780 руб.	Расчёт
в том числе: перевозка	2 100 руб.	Тарифная схема, открытые данные
в том числе: терминальные сборы	380 руб.	Прайс-лист терминала
в том числе: первая и последняя миля	300 руб.	Расчёт по стоимости авточаса
Маржинальный доход	420 руб. (13,1 %)	Расчёт
Постоянные затраты за месяц	2 700 000 руб.	Смета: аренда, фонд оплаты труда, информационная система
Плановое количество единиц	8 000	Допущение на основе оценки рынка
Прибыль на единицу	82,5 руб.	Расчёт
Точка безубыточности	6 429 единиц в месяц	Расчёт

При плановом объёме 8 000 единиц бизнес прибылен, но запас прочности невелик: при падении объёма на треть план не выполняется, и точка безубыточности не достигается. Этот вывод важнее самого расчёта — он показывает, что модель чувствительна к загрузке.

Форма отчёта. Таблица расчёта с источниками, расчёт точки безубыточности, анализ чувствительности по трём сценариям и вывод о запасе прочности.

Критерии оценивания. Оценивается корректность разделения затрат, полнота переменных затрат, правильность расчёта, качество анализа чувствительности.

Контрольные вопросы.

1. Почему unit-экономика рассчитывается до финансовой модели всего бизнеса?
2. Чем маржинальный доход отличается от прибыли?
3. Как правильно отнести аренду склада к постоянным или переменным затратам?
4. Какие переменные затраты чаще всего забывают включить в расчёт?
5. Что означает запас прочности и как его оценить?

Источники к занятию. Рис Э. Бизнес с нуля. М.: Альпина Паблишер [4]. Рекомендации по подготовке бизнес-плана. Корпорация МСП [43]. Материалы по экономике транспорта [1].

Занятие 8. Финансовая модель и бизнес-план

Паспорт занятия

Параметр	Значение
Модуль	2. Модель и экономика
Аудиторные часы	2
Самостоятельная работа	4
Форма работы	Команды по 2–3 человека
Связь с компетенциями	ПК-2.3.3 — составление документов; ПК-2.2.3 — анализ данных
Рамки	EntreComp 2.4, 3.2; NCEE, стандарт I; Блум, уровень «создавать»; CDIO, стандарт 5

Результаты обучения. После занятия студент строит простую финансовую модель на 12 месяцев с тремя сценариями; рассчитывает показатели эффективности проекта; оформляет разделы бизнес-плана по

структуре, принятой институтами поддержки предпринимательства; готовит рубежную защиту второго этапа.

Ключевые понятия. *Финансовая модель* (financial model) — расчётный документ, связывающий допущения с финансовыми результатами. *Отчёт о движении денежных средств* (cash flow) — документ о поступлениях и платежах. *Чистый дисконтированный доход* (NPV) — сумма будущих денежных потоков, приведённая к текущему моменту. *Внутренняя норма доходности* (IRR) — ставка, при которой NPV равна нулю. *Срок окупаемости* (payback period) — время, за которое вложения возвращаются.

Теоретический минимум. Финансовая модель отличается от unit-экономики масштабом и временем: она показывает, как бизнес ведёт себя на горизонте месяцев, а не в одной сделке. Минимальная рабочая модель содержит три блока: допущения, отчёт о движении денежных средств и расчёт показателей эффективности.

Допущения — самая важная часть. Модель, в которой числа появились «из воздуха», бесполезна, даже если она красиво оформлена. Каждое допущение должно опираться либо на данные, либо на обоснованное предположение, и в модели оно выносится в отдельный лист, чтобы читатель мог его изменить и увидеть последствия.

Отчёт о движении денежных средств строится по принципу «приход минус расход». Для транспортной компании важно учитывать разрыв между оплатой клиента и расчётами с перевозчиком: если платить перевозчику нужно раньше, чем платит клиент, возникает кассовый разрыв, который может остановить работу даже при прибыльном бизнесе. Этот разрыв — типичная причина гибели малых транспортных компаний, и в модели он должен быть виден.

Показатели эффективности считаются по стандартным формулам. NPV суммирует дисконтированные денежные потоки; IRR показывает доходность в процентах; срок окупаемости — время возврата вложений. Для учебного

проекта достаточно расчёта на 12–24 месяца с ежемесячной разбивкой первого года.

Структура бизнес-плана берётся из рекомендаций Корпорации МСП: резюме проекта, сведения об участниках, описание проекта и места реализации, анализ рынка, описание продукта, план маркетинга и продаж, производственный план, финансовый план, анализ рисков, оценка эффективности. Такой структуры придерживаются банки и фонды, поэтому студент учится на реальном стандарте.

Отдельно оговаривается роль сценариев. Модель строится в трёх вариантах: пессимистическом, базовом и оптимистическом. Разница между ними задаётся не «на глаз», а через те параметры, к которым проект наиболее чувствителен, — их студент выявил на занятии 7.

Задание.

1. Соберите допущения модели в отдельную таблицу: объём, цена, переменные и постоянные затраты, сроки платежей, инвестиции.
2. Постройте отчёт о движении денежных средств на 12 месяцев с ежемесячной разбивкой.
3. Проверьте кассовые разрывы: в какие месяцы денег не хватает и сколько нужно для покрытия.
4. Рассчитайте NPV, IRR и срок окупаемости.
5. Постройте три сценария и определите, при каком из них проект остаётся жизнеспособным.
6. Оформите разделы бизнес-плана по структуре Корпорации МСП.
7. Подготовьте рубежную защиту второго этапа.

Шаблон для заполнения.

Месяц	Поступления	Платежи перевозчику	Постоянные затраты	Сальдо	Накопительное сальдо
1					
2					

Пример заполнения. Фрагмент модели сервиса сборных отправок для первых трёх месяцев.

Месяц	Поступления, тыс. руб.	Платежи перевозчику, тыс. руб.	Постоянные затраты, тыс. руб.	Сальдо, тыс. руб.	Накопительн ое сальдо, тыс. руб.
1	640	556	900	–816	–816
2	1 280	1 112	900	–732	–1 548
3	1 920	1 668	900	–648	–2 196

Пример показывает кассовый разрыв: проект прибылен по unit-экономике, но первые месяцы требует финансирования постоянных затрат до выхода на плановый объём. Именно этот разрыв, а не прибыльность, определяет потребность в деньгах на старте.

Форма отчёта. Финансовая модель в табличном виде, расчёт показателей эффективности, три сценария, оформленные разделы бизнес-плана. На занятии проводится рубежная защита.

Критерии оценивания. Оценивается обоснованность допущений, корректность расчёта денежных потоков, наличие и интерпретация кассовых разрывов, качество сценариев.

Контрольные вопросы.

1. Чем финансовая модель отличается от unit-экономики?
2. Почему кассовый разрыв опаснее убытка?
3. Как обосновать допущения, если данных мало?
4. Что показывает NPV и в чём его ограничение?
5. Зачем нужны три сценария, если план всё равно изменится?
6. Какие условия финансирования превращают финансовый риск в необратимый?

Источники к занятию. Рекомендации по подготовке бизнес-плана. Корпорация МСП [43]. Официальный сайт организации. Рис Э. Бизнес с нуля. М.: Альпина Паблишер [4]. Меры поддержки и сервисы для расчёта бизнес-плана — цифровая платформа МСП.РФ [42]. Методические указания

к самостоятельной работе и требования к финансовому разделу — В. П. Куренкова [12]. Проверка модели на необратимые риски — приложение Д.

Модуль 3. Действие

Третий модуль — самый длинный, и это отражает структуру предпринимательской работы: придумать и посчитать проще, чем продать. Восемь занятий охватывают коммерческое предложение, систему продаж, продвижение, команду, операционные процессы, риски, стратегию и защиту проекта. К концу модуля у студента должен быть не набор упражнений, а работающий проект, который можно показать инвестору или руководителю транспортной компании.

Занятие 9. Коммерческое предложение и цепочка касаний

Паспорт занятия

Параметр	Значение
Модуль	3. Действие
Аудиторные часы	2
Самостоятельная работа	3
Форма работы	Команды по 2–3 человека
Связь с компетенциями	ПК-2.1.2 — договорные обязательства перед обслуживаемыми организациями; ПК-2.3.3 — составление документов и работа с клиентами
Рамки	EntreComp 1.3, 2.5; NCEE, стандарт L (Marketing Management); Блум, уровень «создавать»

Результаты обучения. После занятия студент составляет коммерческое предложение по заданной структуре; выстраивает цепочку касаний с клиентом и определяет, в каких точках теряются клиенты; формулирует уникальное торговое предложение, проверяя его на отличимость от конкурентов.

Ключевые понятия. *Коммерческое предложение* (commercial offer) — документ, представляющий клиенту решение его задачи с ценой и условиями. *Цепочка касаний* (touchpoint chain) — последовательность контактов клиента с компанией от первого знакомства до повторной продажи. *Уникальное торговое предложение* (unique selling proposition, USP) — формулировка, объясняющая, почему стоит обратиться именно к вам.

Теоретический минимум. Коммерческое предложение отличается от рекламного буклета тем, что отвечает на конкретную задачу конкретного клиента. Хорошее предложение строится по схеме: погружение в проблему, усиление потребности, варианты решения, оптимальное решение, преимущества, подтверждение опытом, призыв к действию.

Рисунок 6. Цепочка касаний с клиентом

Цепочка касаний с клиентом: девять точек, в которых формируется впечатление



Выделены точки, где чаще всего теряются клиенты: при первом звонке, при переходе к договору и при повторной продаже.

Структура предложения важна потому, что клиент читает его в состоянии сопротивления: он ожидает рекламы и ищет повод отказаться. Первый экран должен показать, что вы понимаете его ситуацию, а не расхваливать компанию. Фраза «мы динамично развивающаяся компания с широким спектром услуг» вызывает ровно противоположный эффект.

Цепочка касаний показывает, что продажа не заканчивается подписанием договора. В транспортной услуге ключевые точки потерь — первый звонок, переход от расчёта к договору и момент повторной продажи. Студент должен нарисовать цепочку для своего проекта и отметить, где именно клиент уходит и почему.

Уникальное торговое предложение проверяется на отличимость простым способом: если ту же фразу может сказать конкурент, не соврав, — это не УТП. «Мы перевозим быстро и качественно» может сказать любой. «Мы гарантируем окно отправки дважды в неделю или возвращаем половину тарифа» — не может, потому что это обязательство.

Задание.

1. Опишите целевого клиента и его задачу в одном абзаце.

2. Составьте коммерческое предложение по структуре из восьми блоков. Объём — одна-две страницы.
3. Нарисуйте цепочку касаний из восьми-девяти точек и отметьте три точки наибольших потерь.
4. Сформулируйте УТП и проверьте его на отличимость: может ли конкурент сказать то же самое.
5. Определите, какие документы сопровождают каждую точку касания.

Шаблон для заполнения.

Блок предложения	Содержание
Шапка и логотип	
Погружение в проблему	
Усиление потребности	
Варианты решения	
Оптимальное решение	
Наши преимущества	
Подтверждение опытом	
Призыв к действию	

Пример заполнения. Фрагмент коммерческого предложения для сервиса сборных отправок.

Блок предложения	Содержание
Погружение в проблему	«Вы отправляете 1–3 вагона в месяц и платите за целый вагон, даже когда загружаете его на две трети»
Усиление потребности	«Каждый недогруженный вагон — это потерянные деньги, а ожидание следующей сборной недели срывает сроки по контракту с сетью»
Варианты решения	«Можно накапливать груз до полной загрузки, можно пользоваться автотранспортом, можно работать с оператором, который берёт мелкие партии»
Оптимальное решение	«Сборная отправка от одной паллеты с гарантированным окном дважды в неделю»
Наши преимущества	«Фиксированное окно отправки, тариф за паллето-место без оплаты неиспользованной части, статус отправки раз в неделю»
Подтверждение опытом	«За первый квартал — 14 регулярных клиентов, среднее отклонение от окна отправки не более 6 часов»
Призыв к действию	«Рассчитаем вашу отправку за один рабочий день. Пришлите параметры партии — ответим с тарифом и ближайшим окном»

Форма отчёта. Коммерческое предложение, схема цепочки касаний с отмеченными точками потерь, формулировка УТП с проверкой на отличимость.

Критерии оценивания. Оценивается ориентация на клиента (а не на компанию), конкретность преимуществ, наличие обязательств, качество схемы касаний.

Контрольные вопросы.

1. Почему первая страница коммерческого предложения не должна начинаться с рассказа о компании?
2. Как проверить УТП на отличимость?
3. В каких точках цепочки касаний чаще всего теряются клиенты в транспортной услуге?
4. Чем обязательство отличается от обещания?
5. Зачем в предложении приводить подтверждение опытом, если опыта пока нет?

Источники к занятию. Остервальдер А., Пинье И., Бернарда Г., Смит А. Разработка ценностных предложений. М.: Альпина Паблишер [3].
Материалы АО «РЖД Логистика» (раздел «Услуги» официального сайта) [36].

Занятие 10. Система продаж: воронка, скрипты, регламенты

Паспорт занятия

Параметр	Значение
Модуль	3. Действие
Аудиторные часы	2
Самостоятельная работа	3
Форма работы	Команды по 2–3 человека
Связь с компетенциями	ПК-2.2.2 — оформление документации по договорам; ПК-2.3.3 — работа с клиентами
Рамки	EntreComp 3.1, 3.4; NCEE, стандарт L; Блум, уровень «применять»

Результаты обучения. После занятия студент строит воронку продаж с измеряемой конверсией на каждом этапе; составляет скрипт разговора с клиентом по этапам; формулирует регламент обслуживания, включая информирование о ходе работ и передачу результата.

Ключевые понятия. *Воронка продаж* (sales funnel) — последовательность этапов от первого контакта до сделки с измерением конверсии. *Конверсия* (conversion rate) — доля перешедших на следующий этап. *Скрипт* (script) — сценарий разговора с клиентом. *Регламент* (regulation) — документ, описывающий обязательные действия и сроки.

Теоретический минимум. Воронка нужна не для отчётности, а для управления. Без неё невозможно понять, где теряются клиенты: если из ста обращений до сделки доходят двое, проблема может быть в квалификации лидов, в скорости ответа или в цене — и без разбивки по этапам это неразлично.

Рисунок 7. Воронка продаж транспортной услуги

Воронка продаж транспортной услуги (пример)



Этапы воронки для транспортной услуги: знакомство, интерес, заявка, расчёт и коммерческое предложение, сделка. Для каждого этапа фиксируется конверсия, и по слабому этапу принимается управленческое решение.

Скрипт разговора — не попытка превратить менеджера в робота. Его задача — не забыть важное: представиться, установить контакт, выявить задачу, презентовать решение через выгоду, отработать возражения, договориться о следующем шаге. Опытный продавец делает это автоматически, новичок теряется.

Регламент обслуживания закрывает разрыв между обещанием и исполнением. Клиент, которому не сообщили о ходе работ, звонит сам — и это уже потеря времени и доверия. Регламент описывает, кто, когда и каким способом информирует клиента.

Отдельно разбирается работа с возражениями. Возражение — не отказ, а запрос на информацию. Схема ответа: принять возражение, уточнить его причину, ответить по существу, задать встречный вопрос, чтобы вернуть инициативу.

Задание.

1. Постройте воронку для своего проекта: пять этапов, для каждого — источник данных и ожидаемая конверсия.

2. Составьте скрипт разговора по пяти этапам: представление, установление контакта, презентация, работа с возражениями, переход к следующему шагу.
3. Составьте регламент информирования клиента о ходе работ и регламент передачи результата.
4. Отработайте скрипт в парах на занятии и зафиксируйте, где разговор «провисал».

Шаблон для заполнения.

Этап воронки	Действие менеджера	Метрика	Целевая конверсия
Знакомство			
Интерес			
Заявка			
Расчёт и КП			
Сделка			

Пример заполнения. Скрипт для этапа работы с возражением о цене.

Этап	Формулировка
Принятие возражения	«Понимаю, цена выше, чем у вашего текущего перевозчика»
Уточнение причины	«Подскажите, с чем вы сравниваете: с тарифом на перевозку или с полной стоимостью отправки, включая простой?»
Ответ по существу	«Наш тариф включает фиксированное окно и хранение до трёх суток, у большинства операторов это отдельные строки»
Встречный вопрос	«Если сравнить полную стоимость с учётом простоя, какая разница получится у вас?»

Форма отчёта. Схема воронки с метриками, скрипт по пяти этапам, два регламента, протокол отработки с замечаниями.

Критерии оценивания. Оценивается наличие метрик на каждом этапе, реалистичность конверсии, полнота скрипта, работоспособность регламентов.

Контрольные вопросы.

1. Зачем нужна разбивка воронки на этапы, если важна только итоговая конверсия?

2. Чем скрипт помогает и чем мешает продавцу?
3. Как отвечать на возражение, если клиент прав?
4. Что должно быть в регламенте информирования клиента?
5. Как измерить конверсию, если сделок пока единицы?

Источники к занятию. Материалы АО «РЖД Логистика» [36], ПАО «ТрансКонтейнер» [37] (разделы обслуживания клиентов). Профессиональная литература по управлению продажами. Договорные обязательства перевозчика и порядок оформления перевозочных документов — Устав железнодорожного транспорта Российской Федерации [28]. Готовые кейсы по управлению продажами и дистрибьюцией — в разделе V сборника «Стратегический и операционный маркетинг : кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ» (СПб. : Изд-во С.-Петербург. ун-та, 2015. С. 373–396) [20].

Занятие 11. Продвижение: офлайн и онлайн

Паспорт занятия

Параметр	Значение
Модуль	3. Действие
Аудиторные часы	2
Самостоятельная работа	3
Форма работы	Команды по 2–3 человека
Связь с компетенциями	ПК-2.2.4 — использование информационно-аналитических систем
Рамки	EntreComp 2.5, 3.1; NCEE, стандарт L; Блум, уровень «применять»

Результаты обучения. После занятия студент выбирает каналы продвижения, соответствующие выбранному сегменту; составляет медиаплан с бюджетом и ожидаемым результатом; рассчитывает стоимость привлечения клиента и оценивает, окупается ли канал.

Ключевые понятия. *Медиаплан* (media plan) — таблица каналов продвижения с бюджетом и показателями. *Стоимость привлечения клиента* (customer acquisition cost, CAC) — затраты на получение одного клиента. *Целевое действие* (conversion action) — действие, которое должен совершить клиент.

Теоретический минимум. Выбор каналов определяется не модой, а тем, где находится клиент. Для малых производственных предприятий работают отраслевые выставки, союзы производителей, личные визиты и рекомендации; для частных клиентов — поисковая реклама и социальные сети. Ошибка — выбирать канал, в котором студент хорошо разбирается, вместо канала, где находится клиент.

Медиаплан содержит канал, целевое действие, бюджет, ожидаемое количество обращений, стоимость обращения и стоимость клиента. Последний показатель связывает продвижение с экономикой: если клиент приносит 15 тысяч рублей прибыли, а стоит привлечение 25 тысяч, канал убыточен независимо от количества обращений.

Для транспортной сферы существенна специфика: цикл сделки длинный, решение принимается несколькими людьми, а первый контакт часто происходит на выставке или через рекомендацию. Поэтому роль контента — не мгновенная продажа, а формирование доверия: кейсы, расчёты, разбор типовых ситуаций.

Отдельно рассматривается этика продвижения и требования законодательства о рекламе [31]. В транспортных услугах недопустимы заведомо ложные сведения о сроках и тарифах.

Задание.

1. Определите, где находится ваш клиент: перечислите пять площадок, где он бывает.
2. Выберите три-четыре канала продвижения и обоснуйте выбор.
3. Составьте медиаплан на квартал с бюджетом.
4. Рассчитайте ожидаемую стоимость обращения и стоимость клиента по каждому каналу.
5. Сравните стоимость клиента с прибылью, которую он приносит, и сделайте вывод.

Шаблон для заполнения.

Канал	Целевое действие	Бюджет, руб.	Обращений	Стоимость обращения	Стоимость клиента	Окупается?

Пример заполнения. Медиаплан для сервиса сборных отправок на квартал.

Канал	Целевое действие	Бюджет, руб.	Обращений	Стоимость обращения	Стоимость клиента	Окупается?
Отраслевая выставка	Знакомство, обмен контактами	120 000	60	2 000	12 000	Да, при прибыли 15 000 с клиента
Союз производителей, выступление	Заявка на расчёт	30 000	25	1 200	7 500	Да
Поисковая реклама	Заявка через сайт	90 000	45	2 000	18 000	На границе
Рассылка по базе	Ответ на письмо	20 000	15	1 300	9 000	Да

Форма отчёта. Список площадок, медиаплан с расчётами, вывод об окупаемости каналов.

Критерии оценивания. Оценивается соответствие каналов сегменту, реалистичность бюджета, корректность расчёта стоимости клиента, наличие вывода об окупаемости.

Контрольные вопросы.

1. Почему выбор канала определяется клиентом, а не удобством?
2. Чем стоимость обращения отличается от стоимости клиента?
3. Что делать, если все каналы убыточны?
4. Как оценить эффективность канала при длинном цикле сделки?
5. Какие требования законодательства действуют в отношении рекламы транспортных услуг?

Источники к занятию. Официальные сайты отраслевых союзов и выставок. Профессиональные издания транспортной отрасли, в том числе журнал «Транспорт Российской Федерации» [44]. Материалы по маркетингу транспортных услуг.

Занятие 12. Организационная структура, команда, найм

Паспорт занятия

Параметр	Значение
Модуль	3. Действие
Аудиторные часы	2
Самостоятельная работа	3
Форма работы	Команды по 2–3 человека
Связь с компетенциями	ПК-2.1.3 — нормативные акты организации производственно-хозяйственной деятельности
Рамки	EntreComp 2.3, 2.5, 3.4; NCEE, стандарт J (Human Resource Management); Блум, уровень «создавать»

Результаты обучения. После занятия студент строит организационную структуру под свою бизнес-модель; определяет функции и зоны ответственности подразделений; составляет профиль должности с критериями отбора; обосновывает распределение ролей в команде проекта.

Ключевые понятия. *Организационная структура* (organizational structure) — состав подразделений и связи между ними. *Функциональная область* (functional area) — группа задач, закреплённая за подразделением. *Профиль должности* (job profile) — требования к кандидату и описание его задач. *Центр финансовой ответственности* (financial responsibility center) — подразделение, отвечающее за свои доходы и расходы.

Теоретический минимум. Структура следует из модели. Если бизнес-модель предполагает собственный терминал, в структуре появляется операционное подразделение; если работа идёт через партнёра, — подразделение по работе с партнёрами. Студенты часто рисуют структуру «как у большой компании», копируя набор отделов, которые их бизнесу не нужны.

Рисунок 8. Линейно-функциональная структура транспортной компании



Для малого транспортного бизнеса характерна линейно-функциональная структура с небольшим числом уровней. На старте многие функции совмещаются: директор одновременно продаёт и договаривается с перевозчиком. Задача занятия — не построить идеальную схему, а честно показать, какие функции закрываются сейчас и какие появятся при росте.

Профиль должности отличается от должностной инструкции тем, что описывает не только обязанности, но и критерии отбора: опыт, образование,

личные качества, стоп-лист. Стоп-лист особенно важен: он формулирует, какие качества недопустимы, и защищает от найма «по симпатии».

Распределение ролей в команде проекта — отдельная часть задания. На защите студент должен объяснить, кто отвечает за продукт, кто за продажи, кто за экономику, и что произойдёт, если один из участников выпадет.

Задание.

1. Нарисуйте организационную структуру вашего проекта на первый год работы.
2. Для каждого подразделения опишите функции, инструменты, специалистов, доходы и расходы.
3. Составьте профиль одной ключевой должности: требования, задачи, план на месяц, форма отчётности, стоп-лист.
4. Распределите роли в команде проекта и обоснуйте распределение.
5. Определите, какие функции вы будете отдавать на аутсорсинг и почему.

Шаблон для заполнения.

Подразделение	Функции и инструменты	Специалисты	Доходы и расходы

Пример заполнения. Структура сервиса сборных отправок на первый год.

Подразделение	Функции и инструменты	Специалисты	Доходы и расходы
Коммерческий блок	Продажи, работа с клиентами, расчёт тарифов	Руководитель продаж, менеджер по клиентам	Формирует выручку; расходы — фонд оплаты труда и комиссии
Операционный блок	Консолидация партий, оформление документов, контроль сроков	Логист-диспетчер	Центр затрат; влияет на себестоимость
Финансы и учёт	Расчёты с перевозчиком, выставление счетов, отчётность	Бухгалтер на аутсорсинге	Центр затрат
ИТ и данные	Учёт отправок, статусы для клиентов	Подрядчик	Центр затрат

Форма отчёта. Схема структуры, таблица подразделений, профиль должности, распределение ролей в команде.

Критерии оценивания. Оценивается соответствие структуры бизнес-модели, обоснованность выделения подразделений, качество профиля должности, реалистичность распределения ролей.

Контрольные вопросы.

1. Почему структура должна следовать из модели, а не копироваться у крупной компании?
2. Чем профиль должности отличается от должностной инструкции?
3. Какие функции на старте разумно отдать на аутсорсинг?
4. Зачем выделять центры финансовой ответственности в малом бизнесе?
5. Что делать, если в команде не хватает компетенции по экономике?

Источники к занятию. Официальные сайты транспортных компаний (разделы о структуре и вакансиях): ОАО «РЖД» [34], АО «РЖД Логистика» [36], ПАО «ТрансКонтейнер» [37]. Материалы по управлению персоналом. Правовые формы ведения деятельности и порядок создания юридического лица — Конституция Российской Федерации [25], Гражданский кодекс [26] и Федеральный закон о развитии малого и среднего предпринимательства [27]. Схемы и таблицы по организации предпринимательской деятельности — пособие В. П. Попкова и Е. В. Евстафьевой [7], учебник А. Н. Асаула [9].

Занятие 13. Операционная модель и процессы

Паспорт занятия

Параметр	Значение
Модуль	3. Действие
Аудиторные часы	2
Самостоятельная работа	3
Форма работы	Команды по 2–3 человека
Связь с компетенциями	ПК-2.2.3 — анализ данных; ПК-2.2.4 — использование информационных систем
Рамки	EntreComp 3.2, 3.3; CDIO, стандарт 7 — интегрированный учебный опыт; Блум, уровень «создавать»

Результаты обучения. После занятия студент описывает основной операционный процесс своего бизнеса; выявляет узкие места и оценивает их влияние на сроки и стоимость; предлагает план устранения узких мест с измеримыми показателями.

Ключевые понятия. *Операционный процесс* (operational process) — последовательность действий по созданию услуги. *Узкое место* (bottleneck) — этап, ограничивающий пропускную способность всей цепочки. *Пропускная способность* (capacity) — максимальный объём работы за период. *Время цикла* (cycle time) — время выполнения процесса от начала до результата.

Теоретический минимум. Операционная модель описывает, как именно создаётся услуга. Для транспортного бизнеса она включает приём заявки, планирование отправки, консолидацию или формирование партии, оформление документов, перевозку, передачу груза и закрытие документов.

Узкое место — этап, который ограничивает всю систему. Увеличение пропускной способности остальных этапов не даёт результата, пока не расширено узкое место. В транспортных процессах узкими местами чаще всего оказываются оформление документов, согласование окон отправки и перегрузочные операции на терминале.

Показатели процесса: время цикла, доля операций, выполненных без переделки, стоимость операции, количество отклонений от срока. Их измеряют, а не оценивают на глаз.

Цифровые инструменты в операционном процессе — не украшение, а способ сделать процесс наблюдаемым. Для учебного проекта достаточно таблицы, в которой фиксируются статусы отправок, но студент должен понимать, что в реальной компании это делается в информационной системе.

Задание.

1. Опишите основной операционный процесс вашей услуги по шагам.
2. Для каждого шага укажите исполнителя, время выполнения и результат.
3. Определите узкое место и обоснуйте, почему именно оно ограничивает систему.
4. Рассчитайте пропускную способность и время цикла.
5. Предложите план устранения узкого места с измеримым результатом.

Шаблон для заполнения.

Шаг процесса	Исполнитель	Время	Результат	Проблемы

Пример заполнения. Процесс сборной отправки, разработанный командой.

Шаг процесса	Исполнитель	Время	Результат	Проблемы
Приём заявки	Менеджер	20 мин	Заявка в таблице	Нет единой формы, данные вводятся вручную
Расчёт тарифа	Менеджер	30 мин	Расчёт клиенту	Расчёт вручную, ошибки при нестандартной партии
Планирование окна	Логист	1 день	Окно отправки	Согласование с перевозчиком занимает день
Консолидация	Логист	2 дня	Сформированная партия	Зависимость от поступления партий других клиентов
Оформление документов	Логист	40 мин	Перевозочные документы	Требуется сверка данных с клиентом
Отправка и контроль	Логист	по сроку	Статус отправки	Статус узнаётся звонком перевозчику

Узкое место в этом процессе — планирование окна: оно занимает день и зависит от внешней стороны. План устранения: заранее согласованная квота окон на месяц и автоматический расчёт при приёме заявки.

Форма отчёта. Схема процесса, таблица шагов с временем, обоснование узкого места, план улучшения с показателями.

Критерии оценивания. Оценивается полнота описания процесса, корректность определения узкого места, реалистичность плана улучшения, наличие измеримых показателей.

Контрольные вопросы.

1. Почему расширение не узкого места не увеличивает пропускную способность?
2. Как определить узкое место, если данных мало?
3. Какие показатели процесса важнее всего для транспортной услуги?
4. Как цифровые инструменты меняют операционную модель?
5. Что делать, если узкое место находится у партнёра?

Источники к занятию. Материалы ЦФТО о технологии транспортно-логистического обслуживания [35]. Материалы по логистике транспортных

узлов и терминалов. Требования к организации перевозочного процесса — Устав железнодорожного транспорта Российской Федерации [28].
Отраслевые процессы транспортного бизнеса — учебное пособие О. В. Муленко [8].

Занятие 14. Предпринимательские риски и устойчивость

Паспорт занятия

Параметр	Значение
Модуль	3. Действие
Аудиторные часы	2
Самостоятельная работа	3
Форма работы	Команды по 2–3 человека
Связь с компетенциями	ПК-2.1.3 — нормативные акты производственно-хозяйственной деятельности
Рамки	EntreComp 3.3; NCEE, стандарт N (Risk Management); Блум, уровень «оценивать»

Результаты обучения. После занятия студент классифицирует предпринимательские риски своего проекта; оценивает вероятность и ущерб; строит карту рисков; разрабатывает меры управления по наиболее значимым рискам; отличает риски, которые можно снизить, от тех, которые можно только принять.

Ключевые понятия. *Предпринимательский риск* (business risk) — вероятность потерь при ведении деятельности. *Вероятность и ущерб* (probability and impact) — две характеристики риска. *Карта рисков* (risk map) — визуальное представление рисков по вероятности и ущербу. *Управление риском* (risk management) — снижение, передача, принятие или избегание риска.

Теоретический минимум. Риск отличается от проблемы: проблема уже наступила, риск может наступить. Управление начинается с классификации: риски рынка (падение спроса, появление конкурента), операционные (сбой поставки, поломка, ошибка персонала), финансовые (кассовый разрыв, рост ставки, неплатёж), правовые (изменение

регулирования, претензии), внешние (стихийные бедствия, санкционные ограничения).

Рисунок 9. Карта рисков: приоритет — верхний правый квадрант



Каждый риск оценивается по вероятности и ущербу. Риски с высокой вероятностью и большим ущербом требуют мер; риски с малой вероятностью и небольшим ущербом можно принять. Оценка может быть качественной (низкая, средняя, высокая) — для учебного проекта этого достаточно, если оценки обоснованы.

Меры управления делятся на четыре типа. Снижение — уменьшить вероятность или ущерб (резервный поставщик, страхование). Передача — переложить риск на другую сторону (страхование, договор с фиксированной ответственностью). Принятие — сознательно оставить риск, заложив резерв. Избегание — отказаться от операции, порождающей риск.

Особое внимание уделяется отраслевым рискам транспортного бизнеса: срыв сроков доставки, рост тарифов на перевозку, зависимость от одного перевозчика или терминала, уход ключевого клиента, санкционные

ограничения на оборудование и комплектующие. Эти риски обсуждаются на реальных примерах.

Задание.

1. Составьте перечень рисков проекта: не менее пятнадцати, по пяти категориям.
2. Оцените каждый риск по вероятности и ущербу.
3. Постройте карту рисков и выделите приоритетные.
4. Для пяти наиболее значимых рисков разработайте меры управления с указанием ответственного и срока.
5. Определите, какие риски вы принимаете сознательно и почему.
6. Проверьте перечень по чек-листу приложения Д и выделите риски, потеря по которым необратима. Для каждого такого риска укажите, какое решение вы примете: откажетесь от операции, ограничите её масштаб или заложите резерв.

Шаблон для заполнения.

Наименование риска	Категория	Вероятность	Ущерб, руб.	Мера управления	Ответственный

Пример заполнения. Фрагмент риск-реестра сервиса сборных отправок.

Наименование риска	Категория	Вероятность	Ущерб, руб.	Мера управления	Ответственный
Рост тарифов на перевозку	Рынок	Высокая	600 000 в год	Договор с фиксированной формулой пересчёта; переговоры о квоте	Коммерческий директор
Срыв окна отправки из-за нехватки вагонов	Операционный	Средняя	250 000	Резервный оператор подвижного состава; буферный запас времени	Логист
Кассовый разрыв из-за отсрочки платежа клиента	Финансовый	Высокая	400 000	Предоплата 30 %; факторинг; резервный фонд	Финансовый директор
Уход ключевого клиента (более 20 % выручки)	Рынок	Средняя	800 000	Ограничение доли одного клиента до 15 %; развитие базы	Коммерческий директор
Изменение требований к оформлению документов	Правовой	Низкая	150 000	Мониторинг нормативных актов; обучение персонала	Юрист на аутсорсинге

Форма отчёта. Перечень рисков, карта рисков, риск-реестр с мерами, обоснование принятых рисков.

Критерии оценивания. Оценивается полнота перечня, обоснованность оценок, качество мер управления, понимание различия между снижением и принятием риска.

Контрольные вопросы.

1. Чем риск отличается от проблемы?
2. Почему риск с высокой вероятностью, но малым ущербом может быть неважен?
3. Какие меры управления риском применимы, если у компании нет денег на страхование?
4. Почему зависимость от одного клиента считается риском?
5. Как санкционные ограничения меняют карту рисков транспортной компании?
6. Чем необратимая потеря капитала отличается от убытка и почему это различие меняет набор мер?

Источники к занятию. Материалы по управлению рисками транспортных компаний. Рекомендации по подготовке бизнес-плана. Корпорация МСП [43]. Черенков В. И., Нос В. Инкотермс 2010 как инструмент риск-менеджмента в логистике: вопросы концепции, практики и обучения // Аудит и финансовый анализ. 2019. № 2. С. 144–155 [21]. Правовая ответственность предпринимателя и последствия нарушений — практикум К. Н. Нилова [11]. Устойчивость транспортного бизнеса как отдельная концепция — статья В. И. Черенкова и В. Носа [22]. Требования к подтверждению производства промышленной продукции на территории России [32]. Чек-лист необратимых рисков — приложение Д.

Занятие 15. Стратегия: голубой океан, масштабирование, личный бренд

Паспорт занятия

Параметр	Значение
Модуль	3. Действие
Аудиторные часы	2
Самостоятельная работа	3
Форма работы	Команды по 2–3 человека
Связь с компетенциями	ПК-2.3.3 — составление документов и работа с клиентами
Рамки	EntreComp 1.3, 3.5; NCEE, стандарт О (Strategic Management); Блум, уровень «оценивать»

Результаты обучения. После занятия студент строит стратегическую канву для своего рынка; применяет модель четырёх действий для поиска свободного пространства; оценивает условия масштабирования своей модели; формулирует личное позиционирование как часть предпринимательского проекта.

Ключевые понятия. *Стратегическая канва* (strategy canvas) — график сравнения предложения компании и отрасли по ключевым факторам. *Кривая ценности* (value curve) — линия, показывающая уровень предложения по каждому фактору. *Модель четырёх действий* (four actions framework) — упразднить, снизить, повысить, создать. *Голубой океан* (blue ocean) — свободное рыночное пространство, где конкуренция не имеет значения.

Теоретический минимум. Стратегия голубого океана, предложенная У. Чан Кимом и Р. Моборн, описывает способ уйти от ценовой конкуренции, не пытаясь победить соперников, а меняя набор факторов, по которым конкурируют.

Рисунок 10. Стратегическая канва: сравнение кривых ценности



Строится канва так: выбираются факторы, по которым конкурируют компании в отрасли, для каждого определяется уровень предложения у средней компании и у вашего проекта, затем строятся две кривые. Расхождение кривых показывает, где создаётся отличие.

Модель четырёх действий задаёт вопросы, которые помогают это отличие найти: какие факторы, воспринимаемые отраслью как обязательные, стоит упразднить; какие снизить; какие повысить; какие создать, хотя раньше их не предлагал никто.

Рисунок 11. Модель четырёх действий



Масштабирование рассматривается через признаки масштабируемости: повторяемость процесса, стандартизуемость услуги, независимость от личного участия основателя, наличие спроса за пределами текущего региона. Не каждый бизнес масштабируется, и это нормально: транспортное обслуживание конкретного терминала может быть прибыльным, но не тиражируемым.

Личный бренд разбирается как инструмент продажи экспертности. Для инженера это означает способность объяснить сложное просто и подтвердить компетенцию результатами. Уникальное торговое предложение личности строится по схеме «имя, специальность, ниша» плюс «боль, решение, способ».

Задание.

1. Постройте стратегическую канву: выберите шесть-восемь факторов конкуренции в вашей отрасли, оцените уровень у средней компании и у вашего проекта.
2. Примените модель четырёх действий: сформулируйте по два решения на каждое действие.

3. Оцените масштабируемость: по каким признакам модель тиражируема и что этому мешает.
4. Сформулируйте личное позиционирование и уникальное торговое предложение.
5. Подготовьте рубежную защиту третьего этапа.

Шаблон для заполнения.

Фактор конкуренции	Уровень у средней компании (0–10)	Уровень у нас (0–10)	Действие (упразднить, снизить, повысить, создать)

Пример заполнения. Фрагмент стратегической канвы для сегмента сборных отправок.

Фактор конкуренции	Уровень у средней компании	Уровень у нас	Действие
Цена	9	6	Снизить за счёт отказа от содержания собственного парка
Скорость доставки	6	8	Повысить за счёт фиксированных окон
Работа с малыми партиями	2	9	Создать: продажа паллето-местами
Прозрачность тарифа	4	9	Создать: калькулятор и фиксированная цена
Персональный менеджер	7	5	Снизить: обслуживание через личный кабинет
Отчётность для клиента	2	9	Создать: автоматический статус отправки

Канва показывает классическую картину голубого океана: по одним факторам предложение ниже среднего, по другим — существенно выше, и набор факторов изменён.

Форма отчёта. Стратегическая канва (таблица и график), решения по модели четырёх действий, оценка масштабируемости, формулировка личного позиционирования. На занятии проводится рубежная защита.

Критерии оценивания. Оценивается обоснованность выбора факторов, содержательность решений по четырём действиям, реалистичность оценки масштабируемости.

Контрольные вопросы.

1. Чем стратегическая канва отличается от обычного SWOT-анализа?
2. Почему снижение по одним факторам необходимо для повышения по другим?
3. Какие признаки указывают, что бизнес не масштабируется?
4. Зачем инженеру личный бренд?
5. Как проверить, что выбранные факторы конкуренции действительно важны клиенту?

Источники к занятию. Ким У. Чан, Моборн Р. Стратегия голубого океана. М.: Манн, Иванов и Фербер [6]. Материалы по масштабированию бизнеса. Пример стратегического решения на транспортном рынке — кейс В.7 приложения В (задание 7, стратегическая канва), составленный по кейсу Корпоративного университета ОАО «РЖД» [23].

Занятие 16. Защита проектов

Паспорт занятия

Параметр	Значение
Модуль	3. Действие
Аудиторные часы	2
Самостоятельная работа	4
Форма работы	Команды, публичная защита
Связь с компетенциями	ПК-2.3.3 — составление документов, работа с клиентами и органами контроля
Рамки	EntreComp 3.5; Блум, уровни «создавать» и «оценивать»; CDIO, стандарт 11 — оценка обучения

Результаты обучения. После занятия студент представляет проект в формате инвестиционного питча; отвечает на возражения по экономике, рынку и команде; оценивает проекты других команд по заданным критериям; формулирует выводы о собственном прогрессе.

Ключевые понятия. *Питч* (pitch) — краткая презентация проекта для инвестора или партнёра. *Возражение* (objection) — сомнение, требующее ответа. *Взаимооценивание* (peer assessment) — оценка работ равными по статусу участниками. *Рефлексия* (reflection) — осмысление собственного опыта.

Теоретический минимум. Питч длится пять-семь минут и отвечает на семь вопросов: какая проблема, у кого, какое решение, почему оно лучше, какова экономика, кто команда, что нужно. Всё остальное — детали, которые остаются в бизнес-плане и озвучиваются при вопросах.

Порядок слайдов повторяет логику инвестора: сначала проблема и клиент, затем решение и ценность, затем рынок и конкуренты, затем модель и экономика, затем доказательства, команда и запрос. Начинать с рассказа о себе — распространённая ошибка: инвестору сначала интересно, зачем нужен продукт, и только потом кто его делает.

Работа с возражениями — часть защиты. Возражение о цене, о размере рынка, о компетенции команды — стандартный набор. Ответ строится на данных, а не на эмоциях: если данных нет, честнее сказать, что гипотеза не проверена и как она будет проверена.

Взаимооценивание проводится по тем же критериям, что и оценка преподавателя. Это не формальность: студент, оценивающий чужой проект, начинает видеть слабые места в собственном.

Рефлексия завершает курс. Студент возвращается к самооценке по рамке EntreComp, сделанной на первом занятии, и фиксирует, что изменилось. Этот документ остаётся у него как карта собственного развития.

Задание.

1. Подготовьте бизнес-план в полной структуре и питч на пять-семь минут.
2. Подготовьте ответы на пять типовых возражений: цена, рынок, конкуренты, команда, риски.
3. Проведите защиту перед группой.

4. Оцените проекты других команд по критериям из таблицы 6.
5. Заполните лист рефлексии: что изменилось в самооценке по EntreComp и почему.

Шаблон для заполнения.

Слайд	Содержание	Время
Проблема и клиент		1 мин
Решение и ценность		1 мин
Рынок и конкуренты		1 мин
Модель и экономика		1,5 мин
Доказательства		1 мин
Команда		0,5 мин
Запрос и следующие шаги		0,5 мин

Пример заполнения. Структура питча команды, разработавшей сервис сборных отправок.

Слайд	Содержание	Время
Проблема и клиент	Производитель платит за целый вагон, загружая две трети; сборная уходит через неделю и срывает сроки	1 мин
Решение и ценность	Паллето-место с фиксированным окном отправки дважды в неделю	1 мин
Рынок и конкуренты	Оценка сегмента «снизу вверх»; конкуренты работают с повагонными партиями	1 мин
Модель и экономика	Маржинальный доход 420 руб. с паллеты; безубыточность при 6 429 отправлениях в месяц	1,5 мин
Доказательства	20 интервью, 6 согласий на пробную отправку, две фактические отправки	1 мин
Команда	Три роли: продукт, продажи, экономика	0,5 мин
Запрос	2,7 млн руб. на покрытие постоянных затрат до выхода на плановый объём	0,5 мин

Форма отчёта. Бизнес-план, презентация, лист рефлексии. Защита проводится на занятии.

Критерии оценивания. Оценивание по критериям питча из таблицы 6 (100 %). Дополнительно учитывается качество бизнес-плана и лист рефлексии.

Контрольные вопросы.

1. Почему питч начинается с проблемы, а не с команды?
2. Как отвечать на возражение, если данных для ответа нет?
3. Что важнее для инвестора: размер рынка или доказательства спроса?
4. Зачем оценивать чужие проекты?
5. Что изменилось в вашей самооценке по EntreComp и почему?

Источники к занятию. Рекомендации по подготовке бизнес-плана. Корпорация МСП [43]. Материалы по подготовке инвестиционных презентаций.

3. Приложения

Приложение А. Шаблоны для выполнения заданий

Шаблоны сведены в приложение, чтобы студент мог распечатать их отдельно от текста и работать с ними на занятии. Каждый шаблон соответствует заданию одного занятия; при выполнении задания в электронном виде достаточно скопировать таблицу в файл.

А.1. Карта поиска идей (занятие 1)

№	Наблюдаемое неудобство	Идея услуги	Приём ТРИЗ	Интерес (1–5)	Компетенция (1– 5)	Спрос (1–5)	Сумма
1							
2							
3							
4							
5							

А.4. Профиль целевого сегмента (занятие 4)

Категория	Пункт	Источник	Как проверено
Работа			
Работа			
Работа			
Работа			
Боль			
Боль			
Боль			
Боль			
Выгода			
Выгода			
Выгода			
Выгода			

А.5. Канва бизнес-модели (занятие 5)

Блок	Содержание	Статус (данные / интервью / предположение)
Потребительские сегменты		
Ценностное предложение		
Каналы		
Взаимоотношения с клиентами		
Потоки доходов		
Ключевые ресурсы		
Ключевые виды деятельности		
Ключевые партнёры		
Структура издержек		

А.6. Спецификация MVP (занятие 6)

Параметр	Значение
Проверяемая гипотеза	
Вид MVP и обоснование выбора	
Что входит в MVP	
Что сознательно не входит	
Срок реализации	
Затраты	
Критерий успеха (измеримый)	
Участники проверки	
Процедура проверки	

А.7. Расчёт unit-экономики (занятие 7)

Показатель	Значение	Источник или допущение
Единица расчёта		
Цена единицы		
Переменные затраты на единицу, всего		
— перевозка		
— терминальные сборы		
— первая и последняя миля		
— прочие переменные затраты		
Маржинальный доход		
Маржинальность, %		
Постоянные затраты за период		
Плановое количество единиц		
Прибыль на единицу		
Точка безубыточности, единиц		

А.8. Финансовая модель (занятие 8)

Месяц	Поступления	Платежи перевозчику	Переменные затраты	Постоянные затраты	Сальдо	Накопительное сальдо
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						

А.9. Коммерческое предложение (занятие 9)

Блок предложения	Содержание
Шапка, логотип, контакты	
Погружение в проблему клиента	
Усиление потребности	
Варианты решения	
Оптимальное решение	
Наши преимущества	
Подтверждение опытом	
Уникальное торговое предложение	
Призыв к действию	

А.10. Воронка продаж (занятие 10)

Этап воронки	Действие менеджера	Метрика этапа	Целевая конверсия	Источник данных
Знакомство				
Интерес				
Заявка				
Расчёт и коммерческое предложение				
Сделка				

А.11. Медиаплан (занятие 11)

Канал	Целевое действие	Бюджет, руб.	Ожидаемых обращений	Стоимость обращения	Стоимость клиента	Прибыль с клиента	Окупается

А.12. Организационная структура и профиль должности (занятие 12)

Подразделение	Функции и инструменты	Специалисты	Доходы и расходы

Параметр профиля должности	Содержание
Название должности	
Опыт кандидата	
Образование	
Обязательные навыки	
Личные качества	
Задачи на месяц	
Задачи на квартал	
Форма отчётности	
Стоп-лист качеств	

А.13. Описание операционного процесса (занятие 13)

[illegible]

Узкое место: _ _ _ _ _ _ _ _. Обоснование: _ _ _ _ _ _ _ _. План
устранения: \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ .

А.14. Риск-реестр (занятие 14)

Наименование риска	Категория	Вероятность	Ущерб, руб.	Мера управления	Тип меры	Ответственный	Срок

Типы мер: снижение, передача, принятие, избегание.

А.15. Стратегическая канва (занятие 15)

Фактор конкуренции	Уровень у средней компании (0–10)	Уровень у нашего проекта (0–10)	Действие (упразднить, снизить, повысить, создать)	Обоснование

А.16. Структура питча (занятие 16)

№	Слайд	Содержание	Время
1	Проблема и клиент		1 мин
2	Решение и ценностное предложение		1 мин
3	Рынок и конкуренты		1 мин
4	Бизнес-модель и экономика		1,5 мин
5	Доказательства и первые результаты		1 мин
6	Команда		0,5 мин
7	Запрос и следующие шаги		0,5 мин

Приложение Б. Диагностические методики

В издание 2016 года входили две диагностические методики: опросник предпринимательской склонности из шестнадцати вопросов и опросник склонности к риску из двадцати пяти вопросов. При переработке обе методики проверены на атрибуцию, и результат проверки оказался разным.

Опросник склонности к риску атрибутирован надёжно: это методика диагностики степени готовности к риску, разработанная Г. Шубертом (G. Schubert) в 1964 году и адаптированная М. А. Котиком в 1981 году [24]. Она приводится ниже в канонической редакции с указанием авторства и правил подсчёта. При сверке обнаружилось расхождение в формулировке шестнадцатого пункта: в редакции 2016 года он звучал как прыжок в воду с пятиметровой вышки, тогда как в опубликованных текстах методики пункт сформулирован иначе — о прыжке с десятиметровой высоты на тент пожарной команды. В настоящем издании приведена каноническая формулировка.

Опросник предпринимательской склонности атрибутировать не удалось: те же шестнадцать вопросов встречаются в методических материалах разных вузов, но без указания автора, года и первоисточника. Публиковать его как авторскую методику нельзя — это означало бы приписать неизвестному тексту научное происхождение. Поэтому вместо него в приложении даётся инструмент, который решает ту же задачу и имеет прозрачное происхождение: самооценка по рамке предпринимательских компетенций EntreComp. Она опирается на официально опубликованные формулировки результатов обучения и позволяет студенту зафиксировать собственный уровень по пятнадцати компетенциям, а затем сравнить его с уровнем на конец курса.

Б.1. Методика диагностики степени готовности к риску (Г. Шуберт, адаптация М. А. Котика)

Инструкция. Оцените степень своей готовности совершить действие, о котором вас спрашивают. При ответе на каждый из двадцати пяти вопросов поставьте балл по следующей шкале:

Балл	Значение
+2	полностью согласен, безусловное «да»
+1	скорее «да», чем «нет»
0	ни «да», ни «нет»
-1	скорее «нет», чем «да»
-2	совершенно не согласен, безусловное «нет»

Текст опросника.

1. Превысили бы вы установленную скорость, чтобы быстрее оказать необходимую медицинскую помощь тяжелобольному человеку?
2. Согласились бы вы ради хорошего заработка участвовать в опасной и длительной экспедиции?
3. Встали бы вы на пути убегающего опасного взломщика?
4. Могли бы вы ехать на подножке грузового вагона при скорости более 100 км/ч?
5. Могли бы вы прыгнуть в воду с десятиметровой вышки?
6. Стали бы вы первым переходить очень холодную реку?
7. Одолжили бы вы другу большую сумму денег, будучи не совсем уверенным, что он вернёт её?
8. Вошли бы вы вместе с укротителем в клетку со львами при его заверениях, что это безопасно?
9. Могли бы вы залезть на высокую фабричную трубу?
10. Могли бы вы, не умея управлять парусной лодкой, отправиться на ней в плавание?
11. Рискнули бы вы схватить за узду мчащуюся лошадь?
12. Могли бы вы скатиться на лыжах с очень крутой горы?

13. Могли бы вы совершить ради интереса прыжок с парашютом?
14. Могли бы вы часто ездить на транспорте без билета?
15. Поехали бы вы на машине, если бы её вёл человек, недавно по своей вине попавший в аварию?
16. Могли бы вы с десятиметровой высоты прыгнуть на тент пожарной команды?
17. Могли бы вы пойти на опасную операцию, чтобы избавиться от тяжёлой болезни?
18. Могли бы вы спрыгнуть с подножки поезда, идущего со скоростью 50 км/ч?
19. Могли бы вы зайти в переполненный лифт, зная, что из-за перегрузки он может надолго застрять между этажами?
20. Могли бы вы перебежать улицу на красный свет, если невдалеке стоит сотрудник полиции, а вам нужно успеть на подходящий автобус?
21. Взялись бы вы за опасную для жизни работу, если бы за неё хорошо заплатили?
22. Могли бы вы войти во двор дома, несмотря на надпись «Осторожно, злая собака»?
23. Согласны ли вы с утверждением, что риск — благородное дело?
24. Хватает ли у вас духу возражать начальству?
25. Посадили бы вы к себе в машину незнакомых мужчин, голосующих на дороге?

Обработка. Баллы суммируются по всем двадцати пяти пунктам; итог находится в диапазоне от -50 до $+50$.

Сумма баллов	Интерпретация
Ниже –30	Слишком осторожны; склонность к риску выражена слабо
От –30 до –10	Осторожность выше среднего
От –10 до +10	Средние значения; готовность к риску ситуативна
От +10 до +20	Склонность к риску выше среднего
Свыше +20	Выраженная склонность к риску

Ограничение методики, о котором следует предупредить студентов: она измеряет готовность к физическому и бытовому риску, а не предпринимательскую склонность. Высокий балл не означает предпринимательских способностей, низкий — не означает их отсутствия. В предпринимательском контексте результат полезен как повод для размышления о собственном отношении к неопределённости, а не как диагноз.

Б.2. Самооценка по рамке предпринимательских компетенций EntreComp

Инструкция. Для каждой из пятнадцати компетенций определите свой текущий уровень по шкале от 1 до 8, где первый уровень означает выполнение действия с внешней поддержкой и постоянными подсказками, а восьмой — способность влиять на развитие предпринимательства в отрасли или регионе. Ориентируйтесь не на желаемый, а на фактический уровень: вспомните конкретные ситуации, в которых вы действовали самостоятельно.

Заполняется трижды: на занятии 1, после занятия 8 и на занятии 16. Сравнение трёх столбцов и есть результат.

№	Компетенция	Уровень на занятии 1	Уровень на занятии 8	Уровень на занятии 16	Что изменилось и почему
1.1	Поиск возможностей				
1.2	Креативность				
1.3	Видение				
1.4	Оценка идей				
1.5	Этическое и устойчивое мышление				
2.1	Самосознание и самоэффективность				
2.2	Мотивация и настойчивость				
2.3	Мобилизация ресурсов				
2.4	Финансовая и экономическая грамотность				
2.5	Мобилизация людей				
3.1	Инициативность				
3.2	Планирование и управление				
3.3	Работа с неопределённостью и риском				
3.4	Работа с другими				
3.5	Обучение на опыте				

Опорные формулировки для выбора уровня приведены ниже; они переведены с официального описания рамки и адаптированы для учебного контекста.

Компетенция	Уровень 2 (начальный)	Уровень 4 (средний)	Уровень 6 (продвинутый)
1.1 Поиск возможностей	Находит возможности при подсказке преподавателя	Самостоятельно находит возможности в знакомой среде	Систематически выявляет возможности в новой для себя среде
1.2 Креативность	Предлагает идеи по образцу	Комбинирует известные решения по-новому	Создаёт решения, которых не было в известной практике
1.3 Видение	Описывает желаемый результат с помощью преподавателя	Формулирует образ результата и этапы его достижения	Формирует видение и вовлекает в него других
1.4 Оценка идей	Отличает хорошую идею от плохой по подсказке	Оценивает идеи по заданным критериям	Оценивает идеи по собственным критериям и обосновывает выбор
1.5 Этическое и устойчивое мышление	Учитывает очевидные этические ограничения	Оценивает последствия решений для клиента и общества	Проектирует решения с учётом долгосрочных последствий
2.1 Самосознание	Называет свои сильные и слабые стороны с помощью	Реалистично оценивает свои компетенции	Осознанно строит план развития на основе самооценки
2.2 Мотивация	Продолжает работу при поддержке	Сохраняет усилие при трудностях	Доводит дело до результата в условиях длительного сопротивления
2.3 Мобилизация ресурсов	Привлекает ресурсы с помощью преподавателя	Находит и использует доступные ресурсы	Собирает ресурсы из разных источников, договариваясь с людьми
2.4 Финансовая грамотность	Читает простой бюджет по шаблону	Составляет и интерпретирует расчёт	Строит модель, оценивает риски и обосновывает финансовые решения
2.5 Мобилизация людей	Обращается с просьбой при поддержке	Привлекает участников к задаче	Формирует команду и удерживает её вокруг общей цели
3.1 Инициативность	Начинает действие по заданию	Начинает действие самостоятельно	Иницирует проекты и берёт ответственность за результат
3.2 Планирование	Составляет план по шаблону	Планирует и корректирует план по ходу работы	Управляет несколькими связанными задачами и ресурсами
3.3 Неопределённость и риск	Принимает решения при полной информации	Действует при частичной информации	Принимает решения при высокой неопределённости, оценивая последствия

Компетенция	Уровень 2 (начальный)	Уровень 4 (средний)	Уровень 6 (продвинутый)
3.4 Работа с другими	Работает в группе по указанной роли	Договаривается о распределении задач	Разрешает конфликты и организует взаимодействие
3.5 Обучение на опыте	Описывает, что сделал	Делает выводы из результата	Перестраивает собственное поведение на основе выводов

Приложение В. Транспортные кейсы

Кейсы построены на открытых данных о действующих организациях транспортного комплекса России. Их задача — дать студенту материал, в котором есть конкретные имена, даты и цифры, а не обезличенная «некая транспортная компания».

Три предупреждения, которые преподаватель делает перед разбором. Первое: данные приведены по состоянию на момент подготовки издания и по открытым источникам; перед использованием в расчётах их следует проверить на актуальность. Второе: часть сведений взята из энциклопедических источников и корпоративных сайтов, а не из финансовой отчётности, поэтому они годятся для иллюстрации, но не для точных выводов. Третье: в кейсах разбирается бизнес-логика компаний, а не оценивается их деятельность; учебная задача не предполагает суждений о качестве управления.

Об источниках кейсов стоит сказать отдельно, поскольку здесь легко ошибиться. При подготовке издания проверялась возможность опереться на опубликованные учебные кейсы Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета. По данным официального сайта школы [45] и портала научных исследований СПбГУ, такие кейсы действительно изданы: сборник «Стратегический и операционный маркетинг : кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ» вышел в Издательстве Санкт-Петербургского университета в 2015 году под редакцией И. В. Гладких (444 с., ISBN 978-5-288-05658-1) и включает двадцать кейсов, разработанных преподавателями школы в 2006–2013 годах. Кейсы сгруппированы в шесть разделов: стратегический маркетинг (пять кейсов), международный маркетинг (три), брендинг (три), ценовая стратегия (три), управление продажами и дистрибуцией (три), маркетинг территорий (три).

Раздела, посвящённого логистике или транспорту, в этом сборнике нет. Ближе всего к логистической проблематике два кейса В. И. Черенкова, открывающие раздел международного маркетинга: «Китайский „Голиаф“ и

русский „Давид“, или борьба ООО „Альянс“ за своё место в канале дистрибуции на международном B2B-рынке» (с. 165–230) и «Начальная интернационализация бизнеса: импорт — тоже не просто» (с. 231–258). Первый разбирает построение канала распределения на международном рынке, второй — операции импорта, то есть ровно тот круг вопросов, который в пособии того же автора «Основы международной логистики» (2016) отнесён к внешнеторговой логистике: контракт, базисные условия поставки, расчёты, посредники. Для занятий по системе продаж полезен раздел V «Управление продажами и дистрибуцией» (с. 373–396), включающий кейсы о фирменной розничной торговле, реформировании службы сбыта и выводе на рынок иностранного продукта.

Иными словами, готовые кейсы ВШМ существуют, но закрывают маркетинговую, а не транспортно-логистическую предметность. Поэтому кейсы настоящего приложения построены на открытых данных действующих компаний, а сборник ВШМ и пособие Черенкова указаны в списке литературы как методическая основа, которую преподаватель может использовать дополнительно — прежде всего на занятиях 10, 14 и при разборе кейса В.6. Такой подход даёт студенту более свежий отраслевой материал, но требует проверки актуальности перед каждым занятием.

Единственное исключение — кейс В.7. Это готовый учебный бизнес-кейс Корпоративного университета ОАО «РЖД» о покупке компанией GEFCO, написанный отраслевыми методистами и воспроизведённый здесь в сокращении. Он включён потому, что прямо отвечает профилю дисциплины: в нём разбирается стратегическое решение транспортного холдинга о выходе на рынок комплексных логистических услуг. Если преподаватель располагает полным текстом кейса с приложениями, использовать следует именно его — настоящее издание даёт адаптацию, а не замену.

В.1. «РЖД Логистика»: как оператор вырастает из проектов

Акционерное общество «РЖД Логистика» учреждено 11 ноября 2010 года, государственная регистрация пройдена 19 ноября 2010 года. Компания позиционирует себя как мультимодальный логистический оператор холдинга «РЖД» и развивает логистическое направление бизнеса холдинга. Сто процентов акций принадлежит акционерному обществу «ОТЛК Логистика», то есть компания входит в холдинг не напрямую, а через контейнерное направление. Уставный капитал составляет 125,3 млн рублей.

Компания имеет двенадцать филиалов в России и за рубежом, включая Санкт-Петербург, Ростов-на-Дону, Нижний Новгород, Саратов, Самару, Екатеринбург, Челябинск, Новосибирск, Иркутск, Забайкальск, Владивосток и Астану. По данным компании, с момента основания перевезено 360 млн тонн грузов, переработано 1000 тысяч ДФЭ, обслужено 34 тысячи клиентов, оформлено 135 тысяч деклараций. Генеральным директором с 1 апреля 2025 года является Олег Полеев.

Показательны проекты, которые компания приводит в своей истории. В 2022 году перевезено более 5 млн тонн щебня для строительства трассы М-12. В том же году выполнена реконструкция 21,8 км путей и 22 стрелочных переводов на Балаковской АЭС. В 2025 году отправлен контейнерный поезд длиной 100 условных вагонов с терминально-логистического центра «Южный Порт» и поезд из 62 сорокафутовых контейнеров в сухой порт Априн в Иране со сроком транзита 13 суток.

Вопросы для разбора.

1. Почему компания, начинавшая как оператор, пришла к проектной логистике? Какую ценность она создаёт в проекте, где нужно перевезти груз для стройки или реконструировать пути на действующем объекте?
2. Какие блоки канвы бизнес-модели у такой компании будут ключевыми, а какие — второстепенными? Обоснуйте.

3. Чем проектная логистика отличается от регулярных перевозок с точки зрения unit-экономики?
4. Какие риски возникают у оператора, работающего с крупными инфраструктурными проектами?
5. Если бы вы конкурировали с таким оператором на рынке сборных отправок для малого бизнеса, какую стратегию выбрали бы?

Задание. Постройте канву бизнес-модели для проектной логистики и сравните её с канвой для регулярных перевозок. Найдите не менее трёх блоков, которые различаются, и объясните, почему.

В.2. «ТрансКонтейнер»: экономика доминирующего игрока

Публичное акционерное общество «ТрансКонтейнер» выросло из филиала «РЖД» — Центра по перевозке грузов в контейнерах, созданного в октябре 2003 года. В марте 2006 года филиал был преобразован в открытое акционерное общество, хозяйственную деятельность компания ведёт с июля 2006 года.

По открытым данным, компания располагает парком около 219 тысяч ДФЭ контейнеров и 41 тысячи фитинговых платформ, обслуживает 35 собственных и 3 партнёрских терминала, имеет 89 офисов в России, 365 единиц автотехники и 190 единиц погрузочной техники. Доля на рынке железнодорожных контейнерных перевозок оценивается в 41 %. По итогам 2024 года выручка составила 185 млрд рублей, операционная прибыль — 46,2 млрд рублей, чистая прибыль — 14,1 млрд рублей. С 2020 года сто процентов акций принадлежит группе «Дело»: в декабре 2019 года группа приобрела у «РЖД» 50 % плюс две акции, в 2020 году провела принудительный выкуп. Президентом компании с 28 ноября 2023 года является Михаил Концеров. В 2024 году компания включена в санкционные списки США (23 февраля) и Европейского союза (28 июня).

Вопросы для разбора.

1. Как доля рынка в 41 % влияет на возможности нового игрока? Какие барьеры входа она создаёт?
2. Парк из 219 тысяч контейнеров и 41 тысячи платформ — это постоянные или переменные затраты? Как такая структура активов влияет на точку безубыточности?
3. Почему компания с выручкой 185 млрд рублей имеет чистую прибыль 14,1 млрд, то есть около 7,6 %? О чём говорит такая маржинальность?
4. Как санкционные ограничения меняют бизнес-модель оператора, работающего с международными перевозками?
5. Может ли малое предприятие конкурировать с таким оператором? В каком сегменте и каким способом?

Задание. Рассчитайте, какая доля рынка в натуральном выражении соответствует 41 % и какой объём перевозок нужно обеспечить новому игроку, чтобы занять хотя бы 1 %. Оцените, реалистично ли это для стартапа и при каких условиях.

В.3. «Логистика 1520»: смена профиля как стратегия

Общество с ограниченной ответственностью «Логистика 1520» основано в 2007 году под названием «Промхимтрейд» и занималось оптовой торговлей минерально-химическим сырьём. В 2009 году профиль сменился на транспортно-экспедиторские услуги, компания получила название «Промхимтранс». В 2014 году она стала называться «Логистика 1520» и вошла в число первых операторов инновационных зерновозов. В 2023 году компания приобрела парк балк-контейнеров и начала сервис перевалки зерна и удобрений через порт Санкт-Петербурга, в 2024 году стартовала как мультимодальный оператор.

Парк компании составляет 7 490 вагонов: 3 000 хопперов-зерновозов (40,1 %), 2 000 полувагонов (26,7 %), 900 балк-контейнеров (12 %), 520 фитинговых платформ (6,9 %), 460 крытых вагонов (6,1 %), 400 танк-

контейнеров (5,3 %), 210 лесных платформ (2,8 %). Компания оказывает услуги перевозки, экспедирования, предоставления подвижного состава и информационные услуги. Профильные грузы — зерно и комбикорма, уголь, сырьё для чёрной металлургии и чёрные металлы, лесные и контейнерные грузы, товары народного потребления.

Вопросы для разбора.

1. Три смены профиля за семнадцать лет — это сила или слабость? Что даёт компании смена специализации?
2. Как структура парка (зерновозы, полувагоны, балк-контейнеры) связана с выбором клиентских сегментов?
3. Почему компания перешла от торговли сырьём к оперированию подвижным составом? Какую компетенцию она при этом использовала?
4. Что означает переход к мультимодальности с точки зрения структуры издержек?
5. Какие риски создаёт концентрация на зерновых перевозках?

Задание. Постройте стратегическую канву для оператора подвижного состава и сравните её с канвой экспедиторской компании, не имеющей собственного парка. Объясните, какие факторы конкуренции различаются и почему.

В.4. «Евросиб»: диверсификация группы

Группа компаний «Евросиб» основана в апреле 1992 года, штаб-квартира расположена в Санкт-Петербурге. Группа является многопрофильной: направления деятельности включают железнодорожный транспорт и инфраструктуру, комплексную логистику, автомобильный ритейл (официальный дилер ряда европейских марок) и девелопмент. По открытым данным, численность персонала составляла около 1,6 тысячи человек, выручка превышала 33 млрд рублей (данные 2019 года).

Транспортное направление представлено компанией «Евросиб СПб — транспортные системы»: транспортно-логистический оператор с парком более 14 тысяч единиц подвижного состава и собственным терминально-логистическим центром в Новосибирске. Выручка от транспортной деятельности оценивалась в 15,1 млрд рублей (данные 2019 года). Представительства группы работают в Иркутске, Хабаровске, Владивостоке, Находке, Сыктывкаре, Набережных Челнах, Ярославле, Москве, Мурманске и Казахстане.

Вопросы для разбора.

1. Зачем транспортной компании автомобильный ритейл и девелопмент? Какие выгоды и какие риски создаёт такая диверсификация?
2. Как диверсификация влияет на устойчивость группы в кризис?
3. Почему транспортное направление выделено в отдельную компанию, а не ведётся внутри группы напрямую?
4. Как оценить, какое направление группы является основным?
5. Если бы вы консультировали группу, какое направление предложили бы развивать и почему?

Задание. Оцените, какое из направлений группы обладает наибольшей масштабируемостью. Обоснуйте ответ, используя признаки масштабируемости из занятия 15.

В.5. Клиентский блок «РЖД»: как устроено фирменное обслуживание

Центр фирменного транспортного обслуживания — филиал ОАО «РЖД» (ЦФТО) отвечает за клиентский блок грузовых перевозок холдинга. Через портал грузовых перевозок клиенту доступны базовые и дополнительные услуги, автоматизированная система «ЭТРАН», личный кабинет клиента, торговая площадка «Грузовые перевозки», единый лицевой счёт (ЕЛС ТОР) и маркетплейс «РЖД Маркет». Система «ЭТРАН» обеспечивает электронный документооборот при оформлении перевозок.

В структуре холдинга действуют также Центральная дирекция управления движением (ЦД), отвечающая за управление перевозочным процессом, и Центральная дирекция по управлению терминально-складским комплексом (ЦМ), отвечающая за терминально-складскую инфраструктуру. Отдельно существует Центральная дирекция моторвагонного подвижного состава (ЦДМВ), управляющая парком моторвагонного подвижного состава. Разделение функций между дирекциями — характерная черта модели управления холдингом: клиентская работа, движение, терминалы и подвижной состав закреплены за разными подразделениями.

Для справки: ОАО «РЖД» образовано в 2003 году на базе Министерства путей сообщения, сто процентов акций принадлежит Российской Федерации на основании Федерального закона от 27 февраля 2003 года № 29-ФЗ [29]. По открытым данным, компания работает в 77 субъектах Российской Федерации, в 2024 году перевезла 1,18 млрд тонн грузов и 1,28 млрд пассажиров, численность работников материнской компании составляет около 681 тысячи человек.

Вопросы для разбора.

1. Зачем клиентская функция отделена от функции управления движением? Какие преимущества и какие сложности это создаёт для клиента?
2. Как электронный документооборот меняет цепочку касаний с клиентом?
3. Какие точки потери клиента существуют в модели, где оформление, движение и терминал находятся в разных дирекциях?
4. Какую нишу для малого бизнеса создаёт такая структура? Приведите не менее двух идей.
5. Если бы вы проектировали сервис для грузоотправителя, какие данные из систем холдинга вам понадобились бы в первую очередь?

Задание. Нарисуйте цепочку касаний грузоотправителя с холдингом от первого обращения до получения груза. Отметьте точки, где клиенту

приходится взаимодействовать с разными подразделениями, и предложите, как сервис-посредник мог бы снять это неудобство.

В.6. Международная логистика: цена условий поставки

Этот кейс отличается от предыдущих: он не описывает одну компанию, а разбирает решение, которое принимает любая транспортная организация, работающая с экспортом и импортом. Учебная ситуация построена на методическом подходе, изложенном в работах В. И. Черенкова по международной логистике, где вопросы экспортно-импортных операций, валютно-финансовых расчётов, контрактных отношений с коммерческими посредниками и управления рисками разбираются через анализ внешнеторгового контракта. Сами числовые условия задачи — учебные.

Ситуация. Петербургский оператор транспортно-логистических услуг заключил договор на перевозку партии оборудования из Санкт-Петербурга в Казахстан для производственного предприятия. Покупатель настаивает на условиях поставки, при которых продавец отвечает за груз до пункта назначения. Продавец, напротив, хотел бы передать ответственность как можно раньше. Стороны обсуждают три варианта: передача груза перевозчику в Санкт-Петербурге, доставка до согласованного пункта на границе и доставка до склада покупателя с оплатой таможенных платежей.

Ключевое понятие. Базисные условия поставки, зафиксированные в Инкотермс, определяют три вещи одновременно: момент перехода риска случайной гибели или повреждения груза, распределение расходов между продавцом и покупателем и объём обязательств сторон по перевозке, страхованию и таможенному оформлению. Именно поэтому выбор условия поставки — не формальность договора, а экономическое решение: одна и та же перевозка при разных базисах даёт разную себестоимость для продавца.

Справка. Международные правила толкования торговых терминов Инкотермс содержат одиннадцать терминов, сгруппированных по мере роста обязательств продавца: группа Е (самый короткий набор обязательств),

группа F (основная перевозка не оплачена продавцом), группа C (продавец оплачивает перевозку, но риск переходит раньше), группа D (продавец отвечает за доставку в пункт назначения). Редакция Инкотермс 2010 действовала с 1 января 2011 года, редакция Инкотермс 2020 — с 1 января 2020 года; при переходе между редакциями термин DAT был заменён термином DPU, а также изменились требования к страхованию по отдельным терминам. Поэтому в контракте обязательно указывается не только термин, но и год редакции.

Задание.

1. Для каждого из трёх обсуждаемых вариантов определите, какой термин Инкотермс ему соответствует, в какой момент переходит риск и какие расходы несёт каждая сторона.
2. Составьте таблицу распределения расходов: перевозка по территории России, погрузка, экспортное таможенное оформление, страхование, перевозка до пункта назначения, импортное таможенное оформление, выгрузка.
3. Рассчитайте, как выбор условия поставки меняет себестоимость партии для продавца. Исходные данные придумайте сами, но зафиксируйте их в таблице допущений.
4. Оцените риски продавца при каждом варианте: что произойдёт, если груз повреждён на разных участках пути.
5. Сформулируйте рекомендацию: какое условие предложить покупателю и чем обосновать выбор.
6. Проверьте рекомендацию на юридическую корректность: достаточно ли в контракте указания только термина, или требуется дополнить его условиями о страховании и таможенном оформлении.

Вопросы для разбора.

1. Почему переход риска и распределение расходов в некоторых терминах не совпадают по времени?

2. Как выбор условия поставки влияет на потребность в оборотном капитале?
3. Что произойдёт, если в контракте указан термин без указания редакции Инкотермс?
4. Почему страховка не всегда покрывает риск, который несёт продавец?
5. Какой из трёх вариантов выгоднее оператору, а не продавцу, и почему интересы сторон расходятся?

Методическая опора. Черенков В. И. Основы международной логистики : учебно-методическое пособие. СПб. : Издательство Санкт-Петербургского университета, 2016 [19]. Черенков В. И., Нос В. Инкотермс 2010 как инструмент риск-менеджмента в логистике: вопросы концепции, практики и обучения // Аудит и финансовый анализ. 2019. № 2. С. 144–155 [21]. Для углублённого разбора — кейс В. И. Черенкова «Начальная интернационализация бизнеса: импорт — тоже не просто» в сборнике «Стратегический и операционный маркетинг : кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ» (СПб. : Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2015. С. 231–258) [20], где та же логика выбора условий поставки разобрана на материале действующего импортёра.

В.7. «Евразийский мост»: покупка GEFCO и развитие транспортно-логистического бизнеса холдинга «РЖД»

Этот кейс отличается от предыдущих по происхождению: он написан не для настоящего издания, а взят из практики Корпоративного университета ОАО «РЖД» и представляет собой готовый учебный бизнес-кейс с собственным заданием. Состояние описываемых событий зафиксировано на 30 июня 2013 года. Кейс воспроизводится в сокращении: сохранены факты, цифры, структура задачи и логика разбора, но убраны литературные отступления и диалоги, не несущие учебной нагрузки. Полный текст с

приложениями и справочными материалами о компаниях холдинга рекомендуется использовать на занятии в исходном виде.

Почему этот кейс важен для практикума. Он описывает ситуацию, в которой предпринимательское решение принимает не стартап, а крупная компания: холдинг покупает зарубежный логистический бизнес, чтобы выйти на рынок комплексных транспортно-логистических услуг. Студент здесь решает ту же задачу, что и в сквозном проекте, — какую роль занять на рынке и как построить модель, — но в масштабе, где цена ошибки измеряется сотнями миллионов евро.

Паспорт кейса.

Параметр	Значение
Источник	Бизнес-кейс Корпоративного университета ОАО «РЖД» «Евразийский мост: путь от крупнейшего перевозчика к транспортно-логистическому оператору»
Дата состояния	30 июня 2013 года
Связанные занятия	3 (анализ рынка и конкурентов), 5 (бизнес-модель), 12 (оргструктура), 13 (операционная модель), 15 (стратегия)
Формат работы	Команды по 3–4 человека, 2 занятия или одно занятие плюс домашняя подготовка
Тип задачи	Стратегическое решение о роли на рынке и план его реализации

Ситуация. В 2012 году холдинг «РЖД» приобрёл 75 % акций французской логистической компании GEFCO — дочерней структуры автомобильного концерна PSA Peugeot Citroën. Сделка стала одной из крупнейших в истории российского транспорта. Индикативная цена, указанная в предложении, составляла 1 млрд евро за 75 % акций; окончательная цена по итогам переговоров — 800 млн евро. У PSA осталось 25 % акций, и 27 ноября 2012 года было подписано акционерное соглашение, регулирующее отношения между холдингом и концерном. Сделку сопровождала компания BCG как независимый консультант по стратегическим вопросам.

К лету 2013 года перед холдингом встал следующий вопрос: что делать с приобретённым активом. Простая покупка ещё не создаёт бизнеса.

Требовалось определить роль GEFSCO в структуре холдинга, спроектировать новую бизнес-модель международного транспортно-логистического блока и составить план перехода от принципа «от станции до станции» к принципу «от двери до двери».

Что такое GEFSCO. Компания основана в 1949 году для логистического обеспечения поставок заводов PSA. К моменту сделки входила в десятку крупнейших логистических компаний Европы и была ведущим европейским поставщиком логистических решений уровня 3PL и 4PL. Работала по модели asset-light: владела лишь небольшой частью основных фондов, необходимых для перевозок, а для исполнения большинства контрактов привлекала сторонние транспортные компании, оставляя за собой разработку маршрутов и управление цепями поставок. Такая модель давала низкие требования к капитальным затратам, гибкую структуру затрат и снижение волатильности денежных потоков.

Сильные стороны GEFSCO, определившие интерес холдинга: лидерство в сегменте автомобильной логистики Европы (по объёму услуг компания опережала ближайшего конкурента в этом сегменте в два раза), собственная информационная платформа, диверсифицированная клиентская база по отраслям и географии, опыт работы в развитых и развивающихся странах, наличие опыта работы на территории России.

Что такое 3PL и 4PL. Различение уровней логистического аутсорсинга — ключевое понятие кейса. Оператор 3PL выполняет для клиента отдельные логистические функции: организует и управляет грузоперевозками, ведёт учёт запасов, оформляет фрахтовую и экспортно-импортную документацию, обеспечивает хранение, погрузку и разгрузку, адресную доставку конечному потребителю. Оператор 4PL идёт дальше: он управляет всеми логистическими процессами в компании клиента, координируя работу 3PL-операторов, экспедиторов, складских операторов и таможенных брокеров, разрабатывает новые логистические решения, оптимизирует системы снабжения, занимается консалтингом и постпродажным обслуживанием.

Именно переход с уровня 3PL на уровень 4PL создаёт для клиента эффект «одного окна».

Три возможные роли. Задание кейса строится вокруг выбора роли для GEFCO в развиваемом бизнесе холдинга: интегратор, координатор, оператор или иная роль. Различие между ними — не терминологическое, а экономическое. Интегратор отвечает за конечный результат перед клиентом и собирает под него конфигурацию исполнителей. Координатор управляет взаимодействием участников, не принимая на себя ответственность за конечный результат. Оператор выполняет конкретные операции собственными силами. От выбора роли зависит, какие активы нужны, какова структура издержек и где возникает прибыль.

Данные о холдинге. Для решения задачи нужны опорные цифры. По итогам 2012 года ОАО «РЖД» входило в тройку крупнейших транспортных компаний мира с грузооборотом более 2,7 трлн тонно-километров и пассажирооборотом около 130 млрд пассажиро-километров, обслуживало более 85 тыс. км железнодорожных линий в России и странах СНГ. Консолидированная выручка по МСФО составила 35 млрд евро, операционная прибыль (EBITDA) — 7,25 млрд евро, чистая прибыль — 1,77 млрд евро; 97 % выручки генерировалось в пределах России. Холдинг имел 11 представительств в разных странах, доходы от реализации зарубежных инфраструктурных проектов в 2012 году превысили 105 млн евро.

Структура выручки — центральный аргумент кейса. Около 88 % выручки формировалось за счёт услуг по перевозке, то есть за счёт работы инфраструктуры и тягового подвижного состава. Оставшиеся 12 % приходились на операторский бизнес. При дальнейшем выводе активов из операторского сегмента доля частных перевозок возрастала, а доходная база холдинга снижалась ещё на 11 %, операционный денежный поток — на 20 %. Иными словами, модель, при которой холдинг остаётся владельцем инфраструктуры, а перевозки уходят частным операторам, ставит под угрозу и доходность, и инвестиционную привлекательность.

Состояние рынка. Участники обсуждения в кейсе называют несколько ограничений, сдерживающих развитие рынка транспортно-логистических услуг в России. Инвестиции в транспортную инфраструктуру за предыдущие десять лет не превышали 2,2 % ВВП против 3,0 % в США, 2,9 % в ЕС и 6,1 % в Китае. По оценкам международного рынка железнодорожных перевозок, страна занимала 100-е место. Оборот в сфере транспортной логистики составлял около 20 % ВВП против 15 % в Бразилии и Индии и 10 % в развитых странах, что говорило о высокой затратности логистики для грузовладельцев. По рейтингу Всемирного банка по уровню развития логистики Россия находилась на 94-м месте. При этом транзитный потенциал оценивался высоко: до 20 % китайского экспорта, объём которого в 2012 году составлял 1,54 трлн евро, могло проходить транзитом через территорию России.

Компании холдинга, работающие в этом сегменте. Задача выбора роли для GEFCO требует понимания, какие функции уже закрыты внутри холдинга и где возникает дублирование.

Компания	Профиль и ключевые показатели (2012)
ПАО «ТрансКонтейнер»	Основано в 2006 году. Крупнейший российский оператор интермодальных контейнерных перевозок: около 60 тыс. крупнотоннажных контейнеров ISO, более 25 тыс. фитинговых платформ, более 300 тыс. маршрутов, более 64 тыс. клиентов, терминалы на 46 железнодорожных станциях России, оператор терминала в Словакии, 18 терминалов в Казахстане через дочернее общество. Структура выручки: железнодорожные контейнерные перевозки 27,5 %, терминальные агентские услуги 11,1 %, контейнерные автоперевозки 4,5 %, экспедиторские и логистические услуги более 55 %
АО «РЖД Логистика»	Выручка 92 млн евро, чистая прибыль 1,23 млн евро. Транспортно-экспедиторская поддержка перевозок 3,3 млн тонн груза. Доля на рынке логистического аутсорсинга — 0,2 %. Доля десяти крупнейших клиентов в выручке снизилась с 70 до 43 %, доля GEFCO — с 48,08 до 19 %. Совместно с «ТрансКонтейнером» обеспечивает доставку автокомпонентов для сборочного предприятия PSA из Безун (Франция) в Калужскую область
АО «Рефсервис»	Создано в 2006 году при реформировании филиала. Перевозки скоропортящихся грузов, ремонт изотермического подвижного состава. Объём перевозок 1,6 млн тонн, доля на рынке железнодорожных перевозок скоропортящихся грузов более 27 %, персонал 1800 человек, парк 7400 вагонов (в том числе 2500 рефсекций, 1100 вагонов-термосов, 3000 ИВ-термосов), ремонт 4000 вагонов в год
АО «ФГК»	Вагонный парк 174 700 грузовых вагонов, выручка 1524 млн евро, чистая прибыль 540 млн евро. Совмещает оперирование подвижным составом и сдачу вагонов в аренду
АО «РейлТрансАвто»	Перевозки легковых автомобилей. Рынок перевозок автомобилей в 2012 году — 3212 тыс. единиц; компания перевезла более 500 тыс. автомобилей, или около 17 % рынка всеми видами транспорта, в железнодорожном сегменте доля около 60 %, оперирует примерно 2670 вагонами-автомобилевозами
Группа «Black Sea Ferries»	Головная компания на Мальте, 51 % у ОАО «РЖД», 49 % у Reserved Capital Enterprises Corp. Железнодорожные паромные перевозки, паромные перевозки пассажиров и грузов, экспедирование. Маршруты: Усть-Луга — Балтийск — Усть-Луга, Кавказ — Поти — Самсун — Кавказ

Внешние игроки. Потенциальными конкурентами в кейсе названы группа «Евросиб», транспортная группа FESCO (четыре дивизиона: морской,

линейно-логистический, железнодорожный и портовый; услуги морского, железнодорожного, автомобильного транспорта и стивидорного обслуживания на собственных терминалах в крупнейших портах России и СНГ), а также Globaltrans, Первая грузовая компания, группа «Н-Транс» и Независимая транспортная компания.

Аналогия, приведённая в кейсе. Для обоснования логики сделки в кейсе разбирается опыт Deutsche Bahn, купившей в 2002 году логистическую компанию Stinnes AG. Предложение составило 32,75 евро за акцию, что было на 18,7 % выше средней цены за предыдущие три месяца; весь акционерный капитал был оценён в 2,5 млрд евро. В результате Deutsche Bahn стал ведущим европейским грузоперевозчиком и провайдером услуг транспортной логистики, занял второе и третье места в сегментах авиа- и морских перевозок, персонал Schenker на тот момент составлял 32 тыс. человек. При этом в кейсе прямо оговаривается: этот опыт нельзя применять в холдинге «РЖД» как эталонный в силу географической и экономической специфики.

Задание. Работа выполняется в командах по 3–4 человека. Первые три пункта воспроизводят задание исходного кейса, остальные адаптируют его к инструментам практикума.

1. Определите, какую роль — интегратора, координатора, оператора или иную — должна играть компания GEFCO в развиваемом транспортно-логистическом бизнесе холдинга «РЖД», и обоснуйте ответ.
2. Предложите возможный вариант развития транспортно-логистического бизнеса холдинга с учётом определённой вами роли GEFCO.
3. Сформируйте полный план реализации предложенного варианта развития.

4. Постройте канву бизнес-модели нового транспортно-логистического блока по методике занятия 5. Отдельно покажите, какие блоки закрывает GEFCO, а какие — существующие компании холдинга.
5. Оцените структуру выручки холдинга и объясните, почему доля в 12 %, приходящаяся на операторский бизнес, рассматривается как стратегическая проблема. Рассчитайте, как изменится доходная база при выводе активов.
6. Сравните модель asset-light, по которой работает GEFCO, с моделью, основанной на владении активами. Покажите, как различие влияет на структуру издержек, потребность в капитале и чувствительность к падению спроса.
7. Постройте стратегическую канву по методике занятия 15, сопоставив холдинг, GEFCO и внешних игроков по факторам конкуренции на рынке транспортно-логистических услуг.
8. Опишите организационную структуру, которая позволит интегрировать GEFCO в холдинг, не разрушив её самостоятельность. Укажите, какие функции централизуются, а какие остаются у французской компании.
9. Оцените риски проекта и предложите меры управления тремя наиболее значимыми.

Вопросы для разбора.

1. Почему холдинг, владеющий инфраструктурой, оказался заинтересован в покупке логистического оператора, а не в развитии собственного операторского бизнеса?
2. Чем роль интегратора отличается от роли координатора с точки зрения ответственности перед клиентом и структуры издержек?
3. Почему модель asset-light позволяет расти быстрее, но делает компанию более уязвимой к качеству партнёров?

4. Какие функции из перечисленных в кейсе уже закрыты компаниями холдинга, а какие пришлось бы создавать с нуля?
5. Почему опыт Deutsche Bahn признан в кейсе неприменимым в качестве эталона?
6. Что означает переход от принципа «от станции до станции» к принципу «от двери до двери» на уровне операционных процессов?
7. Какие внутренние противоречия возникнут при интеграции самостоятельной сильной структуры в холдинг и как их снять?
8. Как изменится конкурентоспособность холдинга, если он займёт позицию интегратора комплексных услуг?

Методическая опора. Бизнес-кейс Корпоративного университета ОАО «РЖД» «Евразийский мост: путь от крупнейшего перевозчика к транспортно-логистическому оператору. Развитие транспортно-логистического бизнеса холдинга «РЖД» (состояние на 30 июня 2013 года) — полный текст с приложениями [23]. Для теоретической рамки: Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. М. : Альпина Паблишер, 2012 (канва и роль партнёров) [2]; Ким В. Чан, Моборн Р. Стратегия голубого океана. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2025 (стратегическая канва) [6]. Данные о компаниях холдинга в приложении 3 кейса приведены по состоянию на 2012 год и требуют проверки актуальности при использовании.

Приложение Г. Рубрики оценивания

Рубрика — это таблица, в которой для каждого критерия описано, как выглядит работа на каждом уровне. Рубрики нужны не для ужесточения контроля, а для прозрачности: студент заранее видит, что означает «сделано хорошо» и чем это отличается от «сделано отлично».

Во всех рубриках используется шестиуровневая шкала, заимствованная из практики оценки инженерных образовательных программ CDIO.

Уровень	Обозначение	Что означает
0	Отсутствует	Элемент работы не выполнен или не относится к заданию
1	Осознание	Потребность понята, но решения нет
2	Замысел	Есть идея решения, она не реализована
3	Частичная реализация	Решение реализовано фрагментарно, есть пропуски
4	Полная реализация	Решение реализовано и подтверждено доказательствами
5	Цикл улучшения	Решение реализовано, проверено и содержит механизм улучшения

Г.1. Рубрика оценки канвы бизнес-модели и ценностного предложения (занятие 5)

Критерий	Уровень 0–1	Уровень 2–3	Уровень 4–5
Полнота модели	Заполнено менее пяти блоков	Заполнены все блоки, часть формально	Все блоки заполнены содержательно, с количественными оценками
Связность модели	Блоки не связаны между собой	Связи прослеживаются частично	Каждый блок обоснован предыдущим; издержки продолжают виды деятельности
Качество ценностного предложения	Общие слова без привязки к сегменту	Привязано к сегменту, но без отличий от альтернатив	Сформулировано через проблему клиента, с явными отличиями и механизмом
Работа с гипотезами	Гипотезы не выделены	Выделены, но без приоритетов	Выделены, размечены по статусу, приоритизированы, есть план проверки
Обоснованность данных	Данные отсутствуют или выдуманы	Есть отдельные ссылки	Каждое число со ссылкой или явной пометкой «предположение»

Г.2. Рубрика оценки интервью и карты гипотез (занятие 2)

Критерий	Уровень 0–1	Уровень 2–3	Уровень 4–5
Проверяемость гипотез	Гипотезы сформулированы как общие утверждения	Часть гипотез проверяема	Все гипотезы сформулированы проверяемо
Качество сценария интервью	Вопросы закрытые или подталкивающие	Смешанные вопросы	Все вопросы открытые, о прошлом опыте, без подталкивания
Проведение интервью	Менее трёх интервью	Пять интервью, часть с неподходящими респондентами	Пять и более интервью с целевыми респондентами, протоколы подробные
Интерпретация	Выводы не сделаны	Выводы есть, но без учёта опровержений	Выводы учитывают и подтверждения, и опровержения, гипотезы переформулированы

Г.3. Рубрика оценки анализа рынка (занятие 3)

Критерий	Уровень 0–1	Уровень 2–3	Уровень 4–5
Оценка ёмкости	Оценки нет	Оценка одним способом	Оценка двумя способами с сопоставлением результатов
Источники	Источники не указаны	Указаны частично	У каждого числа указан источник и дата
Карта конкурентов	Конкуренты перечислены списком	Есть карта, параметры выбраны произвольно	Параметры взяты из интервью, карта обоснована
Вывод о позиционировании	Отсутствует	Сформулирован общими словами	Обоснован и проверен на значимость для клиента

Г.4. Рубрика оценки unit-экономики (занятие 7)

Критерий	Уровень 0–1	Уровень 2–3	Уровень 4–5
Разделение затрат	Постоянные и переменные не различаются	Разделены, есть ошибки	Разделены корректно, горизонт оговорён
Полнота переменных затрат	Учтены только основные	Учтено большинство	Учтены все, включая порожние рейсы, страхование, простои
Расчёт точки безубыточности	Не рассчитана	Рассчитана с арифметической ошибкой	Рассчитана верно и интерпретирована
Анализ чувствительности	Отсутствует	Один сценарий	Три сценария с выводом о запасе прочности

Г.5. Рубрика оценки финансовой модели и бизнес-плана (занятие 8)

Критерий	Уровень 0–1	Уровень 2–3	Уровень 4–5
Обоснованность допущений	Допущения не описаны	Описаны, часть не обоснована	Каждое допущение обосновано или помечено как предположение
Денежные потоки	Не рассчитаны	Рассчитаны без учёта сроков платежей	Рассчитаны ежемесячно с учётом сроков
Кассовые разрывы	Не выявлены	Указаны, но без оценки потребности	Выявлены, оценена потребность в финансировании
Сценарии	Отсутствуют	Два сценария	Три сценария, чувствительность обоснована
Структура бизнес-плана	Не соответствует рекомендациям	Соответствует частично	Соответствует структуре Корпорации МСП полностью

Г.6. Рубрика оценки коммерческого предложения (занятие 9)

Критерий	Уровень 0–1	Уровень 2–3	Уровень 4–5
Ориентация на клиента	Рассказ о компании	Есть описание проблемы клиента	Предложение начинается с проблемы и её усиления
Конкретность преимуществ	Общие формулировки	Часть преимуществ конкретна	Все преимущества выражены измеримо
Наличие обязательств	Обязательств нет	Есть обещания	Есть проверяемые обязательства с последствиями
Призыв к действию	Отсутствует	Есть, но размытый	Конкретный, с указанием следующего шага и срока

Г.7. Рубрика оценки риск-реестра (занятие 14)

Критерий	Уровень 0–1	Уровень 2–3	Уровень 4–5
Полнота перечня	Менее пяти рисков	10–15 рисков одной-двух категорий	15 и более рисков по пяти категориям
Оценка рисков	Оценки произвольны	Оценки есть, но не обоснованы	Оценки обоснованы данными или логикой
Меры управления	Меры не предложены	Меры общие	Меры конкретны, с ответственным и сроком
Понимание типов мер	Типы не различаются	Различаются частично	Различаются верно, принятые риски обоснованы

Г.8. Рубрика оценки питча (занятие 16)

Критерий	Вес	Уровень 0–1	Уровень 2–3	Уровень 4–5
Проблема и клиент	15 %	Проблема не названа или названа абстрактно	Проблема есть, клиент описан общо	Проблема подтверждена интервью, сегмент точен, боль измерима
Решение и ценность	15 %	Решение не связано с проблемой	Связано, но отличия не показаны	Соответствует проблеме, отличия от альтернатив явные
Рынок и конкуренция	12 %	Данных нет	Оценка есть без источников	Оценка с источниками, барьеры и конкуренты разобраны
Бизнес-модель и экономика	15 %	Экономики нет	Unit-экономика есть, связь с моделью слабая	Канва полная, экономика сходится, путь к прибыльности ясен
Доказательства	15 %	Доказательств нет	Интервью есть, MVP не проверен	Интервью, результаты MVP, письма о намерениях
Команда	10 %	Роли не распределены	Роли есть, обоснование слабое	Роли, взаимодополняемость, ответственность обоснованы
Презентация и ответы	10 %	Регламент нарушен, вопросы без ответа	Регламент соблюден, ответы частичные	Структура, тайминг, работа с возражениями на данных
Запрос и следующие шаги	8 %	Запроса нет	Запрос есть, не конкретен	Запрос конкретен, план реалистичен

Порядок применения. Каждый критерий оценивается по шкале 0–5, затем балл умножается на вес. Итоговая оценка питча получается суммированием. Условие зачёта: ни один критерий не ниже 2.

Г.9. Рубрика оценки портфолио и рефлексии

Критерий	Уровень 0–1	Уровень 2–3	Уровень 4–5
Полнота портфолио	Менее половины артефактов	Большинство артефактов	Все артефакты, включая черновики и исправления
Самооценка по EntreComp	Не заполнена	Заполнена однократно	Заполнена трижды, прослеживается динамика
Качество рефлексии	Пересказ сделанного	Выводы о результате	Выводы о собственном поведении и планы изменений
Работа с обратной связью	Обратная связь не учтена	Учтена частично	Учтена, видно, что изменилось после замечаний

Приложение Д. Инвестгрехи: чек-лист необратимых рисков

Это приложение отвечает на вопрос, который на занятии 14 обычно остаётся за скобками. Там речь идёт о рисках бизнеса: срыв поставки, уход клиента, кассовый разрыв. Но у предпринимателя есть ещё одна категория рисков — риски собственного капитала, вложенного в проект или в личные накопления. Их объединяет одно свойство: потеря здесь часто необратима. Обычный убыток можно отыграть, потерянный капитал — нет.

Памятка построена на материале, подготовленном для настоящего издания. Она применима в двух ситуациях: когда студент вкладывает собственные средства в свой проект и когда он как руководитель распоряжается капиталом компании. Лексика местами взята из инвестиционной практики, поэтому термины поясняются.

Д.1. Что считается инвестгрехом

Инвестгрех — это действие или привычка, которая повышает вероятность необратимой потери капитала, а не просто убытка. Различие принципиальное. Убыток — часть работы: проект не вышел на план, сделка оказалась убыточной, рынок пошёл против прогноза. Из убытка выходят, его закладывают в модель, о нём договариваются с инвестором. Необратимая потеря означает, что продолжать нечем: капитала нет, доступа нет, восстановить нельзя.

Отсюда главный критерий оценки любого решения с деньгами: не «сколько я заработаю», а «что я теряю, если ошибусь, и смогу ли я после этого продолжать».

Д.2. Восемь групп инвестгрехов

Группа	Что в неё входит	Почему это грех
1. Заёмный и плечевой риск	Торговля с кредитным плечом, заёмные деньги, маржинальные позиции, кредит на инвестиции, усреднение с плечом	Ставка больше, чем можно позволить себе потерять. Одно движение против позиции обнуляет счёт
2. Игры с плохим или непрозрачным математическим ожиданием	Фьючерсы и короткие позиции как розничная спекуляция, Forex, CFD, бинарные опционы, мартингейл, «казино-продукты»	Контрагент зарабатывает на потерях клиента, а риск плохо ограничен. Короткая позиция может быть инструментом хеджирования, но не способом «заработать на очевидном»
3. Концентрация и необратимость	Весь капитал в один актив, сектор, страну или валюту; неликвидные активы; блокировка средств на срок (lock-up); хранение всего на одной площадке	Даже верный тезис не отменяет арифметику: риск обнуления делает стратегию бессмысленной
4. Погоня за доходностью без оценки соотношения риска и вознаграждения	Стейкинг ради 4–10 % годовых, высокодоходные продукты, структурные продукты, обещания 20 % и выше	Риск полной потери при доходности 4–10 % — плохая сделка: чтобы окупить одну полную потерю, нужны 10–20 лет, а площадка столько может не просуществовать
5. Вера в гарантии и делегирование суждения	«Гарантированная доходность», сигналы из закрытых каналов, «управляющие», инфлюенсеры, финансовые пирамиды	Кто обещает гарантию, либо заблуждается, либо мошенник. Сигнальные каналы часто существуют, чтобы подписчика расторгнуть
6. Поведенческие и процессные грехи	Страх упустить возможность, торговля из мести за убыток, избыточная частота сделок, паника, подтверждение собственного тезиса, отсутствие стратегии и правил управления риском, отсутствие журнала сделок и ребалансировки, игнорирование комиссий и налогов	Даже хорошая идея уничтожается плохим процессом и эмоциями
7. Операционные, контрагентские и юридические риски	Фишинг, утечка ключей доступа, фальшивые брокеры, незарегистрированные платформы, офшоры, налоги, валютный контроль	Потеря здесь необратима и не связана с рынком: её причина — не движение цены, а потеря доступа или нарушение правил
8. Несоответствие горизонта, ликвидности и псевдиверсификация	Инвестирование резервного фонда; деньги, нужные на коротком горизонте, в волатильных активах; пересекающиеся фонды; привязанность к домашнему рынку; игнорирование корреляций	Потеря возникает не из-за рынка, а из-за вынужденной продажи в худший момент

Две группы стоит прокомментировать отдельно, потому что они чаще всего встречаются в предпринимательских проектах, а не в личных инвестициях.

Третья группа — концентрация. В учебном проекте студент часто строит модель на одном клиенте, одном поставщике, одном канале. Это допустимо на этапе проверки гипотезы и недопустимо на этапе работы. Правило простое: доля одного клиента или партнёра выше 20–30 % выручки — это не преимущество, а риск потери всей доходной базы.

Восьмая группа — несоответствие горизонта. В бизнес-плане она проявляется как разрыв между сроком окупаемости и сроком, на который привлечены деньги. Если проект окупается за три года, а кредит взят на год с возможностью продления «по договорённости», необратимая потеря возникает не из-за плохой экономики, а из-за календаря.

Д.3. Семь фундаментальных инвестгрехов

Все восемь групп сводятся к семи исходным ошибкам. Их полезно запомнить, потому что они формулируются как действия, а не как обстоятельства.

1. **Не понимать, чем владеешь и где именно находится риск.**
Непонятный продукт — уже риск, даже если он приносит доход.
2. **Ставить на кон больше, чем можешь позволить себе потерять.**
Плечо, заёмные деньги, вложение последних средств.
3. **Допускать необратимость.** Концентрация, неликвидность, один контрагент, потеря доступа.
4. **Играть там, где математическое ожидание против вас или непрозрачно.** Продукты, в которых выигрыш контрагента построен на проигрыше клиента; стратегии, доходность которых нельзя объяснить.
5. **Верить в гарантии и отдавать суждение наружу.** Гарантированная доходность, «управляющие», чаты, инфлюенсеры.

6. **Гнаться за доходностью без оценки соотношения риска и вознаграждения и без учёта горизонта.** Доходность 4–10 % при риске полной потери; высокодоходные и структурные продукты.
7. **Не управлять собой и процессом.** Нет стратегии, нет размера позиции, нет журнала, нет ребалансировки, нет плана выхода.

Д.4. Дополнительный перечень для самопроверки

Пункты ниже — не отдельные группы, а конкретные привычки, которые стоит проверить у себя и у своего проекта.

- Нет резервного фонда; инвестируются деньги, которые понадобятся в ближайшие один-три года.
- Покупка того, что не понимаешь: сложные продукты, «доходные стратегии», экзотические инструменты.
- Отсутствие расчёта размера позиции: одна идея способна потерять весь портфель.
- Усреднение убыточной позиции без пересмотра тезиса — «ловушка усреднения».
- Попытка угадать момент рынка и постоянное «пересиживание» в деньгах или на новостях.
- Страх упустить возможность и покупка на пике внимания.
- Игнорирование комиссий, спреда, проскальзывания и налогов.
- Псеводиверсификация: десять фондов с одинаковыми активами или двадцать активов с корреляцией 0,9.
- Хранение всего на одной централизованной площадке.
- Передача доступа к счёту или кошельку «управляющему».
- Неликвидные активы и блокировки без запаса ликвидности.
- Мартингейл и «доливка, чтобы отыграться».
- Отсутствие плана выхода: когда продавать и при каких условиях считать, что тезис сломан.

- Игнорирование валютного, странового, юридического и налогового риска.
- Инвестирование под эмоциями: злость, эйфория, скука.

Д.5. Как пользоваться памяткой на занятии

Памятка применяется дважды. На занятии 14 студент проверяет по ней риск-реестр своего проекта: часть рисков, которые он записал как операционные, на самом деле относятся к категории необратимых, и меры по ним нужны другие. На занятии 8 она помогает проверить финансовую модель: если проект требует денег, которых у команды нет и получить которые можно только на условиях, ведущих к потере контроля, это не финансовый, а стратегический риск.

Формулировка, которая стоит за всей памяткой, укладывается в одно предложение: главный инвестгрех — создавать необратимый риск ради небольшой или непонятной премии, не понимая, кто в этой сделке платит и за что.

Приложение Е. Глоссарий (русско-английский-китайский)

Глоссарий построен по алфавиту русских терминов. Для каждого термина даны английский эквивалент, принятый в международной практике, и китайский вариант с транскрипцией пиньинь. Там, где русская, английская и китайская традиции расходятся, предпочтение отдаётся формулировке, принятой в деловом обороте; расхождения оговариваются в определении. Термины, введённые в занятиях, отмечены в скобках номером занятия: запись «(занятие 5)» означает, что термин вводится на пятом занятии.

Китайский столбец введён потому, что значительная часть грузопотока и партнёрских связей российских транспортных компаний приходится на Китай, а в переговорах и документации термины приходится сопоставлять напрямую. Пиньинь приведён с тоновыми знаками: он нужен не для заучивания, а для того, чтобы термин можно было произнести вслух и правильно набрать в поиске. Иероглифы набраны шрифтом SimSun; при вёрстке следует сохранять восточноазиатский шрифт для этого столбца, иначе часть знаков может отобразиться квадратами.

Термин	English	中文 / 拼音	Определение
Анализ рынка	Market analysis	市场分析 / shìchǎng fēnxī	Исследование объёма, структуры и динамики спроса на товары или услуги (занятие 3)
Ассортимент	Product range, assortment	产品品种 / chǎnpǐn pǐnzhǒng	Совокупность видов продукции или услуг, предлагаемых компанией
Аутсорсинг	Outsourcing	外包 / wàibāo	Передача части функций внешнему исполнителю на договорной основе
Барьер входа	Barrier to entry	进入壁垒 / jìnrù bìlěi	Условие, затрудняющее появление нового игрока на рынке (занятие 3)
Бизнес-ангел	Business angel	天使投资人 / tiānshǐ tóuzīrén	Частный инвестор, вкладывающий средства в стартап на ранней стадии
Бизнес-возможность	Business opportunity	商业机会 / shāngyè jīhuì	Идея, для которой одновременно есть клиент с проблемой, способ решения лучше существующего и доступ к ресурсам (занятие 1)
Бизнес-инкубатор	Business incubator	企业孵化器 / qīyè fūhuàqì	Организация, предоставляющая начинающим компаниям ресурсы и сопровождение

Термин	English	中文 / 拼音	Определение
Бизнес-модель	Business model	商业模式 / shāngyè móshì	Логика создания, доставки и присвоения ценности (занятие 5)
Бизнес-план	Business plan	商业计划书 / shāngyè jihuàshū	Документ, описывающий проект, его рынок, экономику, риски и эффективность (занятие 8)
Бизнес-процесс	Business process	业务流程 / yèwù liúchéng	Последовательность действий, преобразующая ресурсы в результат
Валидация	Validation	验证 / yànzhèng	Подтверждение того, что продукт решает проблему реального клиента
Венчурное финансирование	Venture financing	风险投资 / fēngxiǎn tóuzī	Инвестирование в проекты с повышенным риском в обмен на долю в компании
Взаимоотношения с клиентами	Customer relationships	客户关系 / kèhù guānxi	Характер и формат взаимодействия компании с клиентом (занятие 5)
Виды деятельности ключевые	Key activities	关键业务 / guānjiàn yèwù	Действия, критичные для создания заявленной ценности (занятие 5)
Внутренняя норма доходности	Internal rate of return, IRR	内部收益率 / nèibù shōuyílǜ	Ставка дисконтирования, при которой чистый дисконтированный доход равен нулю (занятие 8)
Возврат инвестиций	Return on investment, ROI	投资回报率 / tóuzī huíbàolǜ	Отношение полученной прибыли к вложенным средствам
Воронка продаж	Sales funnel	销售漏斗 / xiāoshòu lǒudǒu	Последовательность этапов от первого контакта до сделки с измерением конверсии (занятие 10)
Выгоды	Gains	收益 / shōuyì	То, что клиент ценит и считает успехом (занятие 4)
Выручка	Revenue	收入 / shōurù	Сумма поступлений от продажи продукции или услуг
Гипотеза	Hypothesis	假设 / jiǎshè	Утверждение о клиенте, проблеме или рынке, которое можно подтвердить или опровергнуть данными (занятие 2)
Голубой океан	Blue ocean	蓝海 / lánhǎi	Свободное рыночное пространство, где конкуренция не имеет решающего значения (занятие 15)
Готовность платить	Willingness to pay	支付意愿 / zhīfù yìyuàn	Максимальная сумма, которую клиент согласен заплатить за решение проблемы
Денежный поток	Cash flow	现金流 / xiànjīn liú	Поступления и платежи компании за период (занятие 8)
Диверсификация	Diversification	多元化 / duōyuánhuà	Расширение направлений деятельности для снижения рисков
Дисконтирование	Discounting	折现 / zhéxiàn	Приведение будущих денежных потоков к текущей стоимости (занятие 8)
Доля рынка	Market share	市场份额 / shìchǎng fèn'é	Часть рынка, занимаемая компанией

Термин	English	中文 / 拼音	Определение
Дорожная карта	Roadmap	路线图 / lùxiàntú	План последовательности этапов достижения результата
Заинтересованная сторона	Stakeholder	利益相关方 / liyì xiāngguānfāng	Лицо или организация, чьи интересы затрагивает проект
Запас прочности	Margin of safety	安全边际 / ānquán biānjì	Величина, на которую может упасть спрос или вырасти затраты до потери прибыли (занятие 7)
Издержки	Costs	成本 / chéngběn	Совокупные затраты компании
Издержки переменные	Variable costs	可变成本 / kěbiàn chéngběn	Затраты, зависящие от объёма производства (занятие 7)
Издержки постоянные	Fixed costs	固定成本 / gùdìng chéngběn	Затраты, не зависящие от объёма в пределах горизонта расчёта (занятие 7)
Издержки структура	Cost structure	成本结构 / chéngběn jiégòu	Состав и соотношение затрат компании (занятие 5)
Имидж	Image	形象 / xíngxiàng	Устойчивое представление о компании у внешней аудитории
Инвестиции	Investments	投资 / tóuzī	Вложения средств с целью получения дохода
Инкубация	Incubation	孵化 / fūhuà	Период развития проекта при поддержке инкубатора
Инновация	Innovation	创新 / chuàngxīn	Внедрённое новшество, дающее экономический или социальный эффект
Интеллектуальная собственность	Intellectual property	知识产权 / zhīshí chǎnquán	Права на результаты творческой деятельности (занятие 1)
Инфраструктура транспортная	Transport infrastructure	交通基础设施 / jiāotōng jīchǔ shèshī	Совокупность сооружений и систем, обеспечивающих перевозки
Каналы сбыта	Channels	分销渠道 / fēnxiāo qúdào	Способы, которыми клиент узнаёт о продукте и приобретает его (занятие 5)
Капитальные вложения	Capital expenditure, CAPEX	资本支出 / zīběn zhīchū	Инвестиции в основные средства
Кассовый разрыв	Cash gap	资金缺口 / zījīn quēkǒu	Ситуация, когда платежи опережают поступления и денег не хватает (занятие 8)
Клиент	Customer	客户 / kèhù	Лицо или организация, приобретающая продукт или услугу
Ключевые партнёры	Key partners	重要伙伴 / zhòngyào huǒbàn	Организации, с которыми строится сотрудничество для создания ценности (занятие 5)
Ключевые ресурсы	Key resources	核心资源 / héxīn zīyuán	Активы, необходимые для создания ценности (занятие 5)
Коммерческое предложение	Commercial offer	商务提案 / shāngwù tí'àn	Документ, представляющий клиенту решение его задачи с ценой и условиями (занятие 9)
Конверсия	Conversion rate	转化率 / zhuǎnhuàlǜ	Доля участников, перешедших на следующий этап воронки (занятие 10)

Термин	English	中文 / 拼音	Определение
Конкурентоспособность	Competitiveness	竞争力 / jìngzhēnglì	Способность компании выдерживать сравнение с соперниками
Конкурент	Competitor	竞争者 / jìngzhēngzhě	Компания, предлагающая альтернативное решение той же проблемы (занятие 3)
Консалтинг	Consulting	咨询 / zīxún	Услуги по экспертной поддержке принятия решений
Консалтинг транспортный	Transport consulting	交通运输咨询 / jiāotōng yùnshū zīxún	Консультирование по вопросам организации перевозок и логистики
Концепция	Concept	概念 / gàiniàn	Общий замысел продукта или проекта
Коучинг	Coaching	教练辅导 / jiàoliàn fǔdǎo	Метод сопровождения развития через вопросы и обратную связь
Краудфандинг	Crowdfunding	众筹 / zhòngchóu	Привлечение средств от большого числа частных лиц
Кредитование	Lending	信贷 / xìndài	Предоставление средств на возвратной основе
Кривая ценности	Value curve	价值曲线 / jiàzhí qūxiàn	Линия, показывающая уровень предложения по каждому фактору конкуренции (занятие 15)
Критический объем продаж	Break-even volume	盈亏平衡销量 / yíngkuī pínghéng xiāoliàng	Объем продаж, при котором выручка покрывает все затраты (занятие 7)
Лид	Lead	潜在客户 / qiánzài kèhù	Потенциальный клиент, проявивший интерес (занятие 10)
Лизинг	Leasing	融资租赁 / róngzī zūlín	Долгосрочная аренда имущества с возможностью выкупа
Личный бренд	Personal brand	个人品牌 / gèrén pǐnpái	Устойчивое представление о человеке как о профессионале (занятие 15)
Логистика	Logistics	物流 / wùliú	Управление материальными и информационными потоками
Логистика контрактная	Contract logistics	合同物流 / hétóng wùliú	Передача логистических функций специализированному оператору
Логистический оператор	Logistics operator	物流运营商 / wùliú yùnyíngshāng	Компания, оказывающая комплекс логистических услуг
Маржа	Margin	毛利 / màolì	Разница между выручкой и затратами
Маржинальный доход	Contribution margin	边际贡献 / biānjì gòngxiàn	Разница между ценой и переменными затратами на единицу (занятие 7)
Маржинальность	Margin ratio	毛利率 / màolìlǜ	Отношение маржинального дохода к выручке
Маркетинг	Marketing	市场营销 / shìchǎng yíngxiāo	Деятельность по изучению рынка и продвижению продукта
Маркетинг транспортный	Transport marketing	运输营销 / yùnshū yíngxiāo	Маркетинг услуг перевозки и сопутствующих сервисов
Масштабируемость	Scalability	可扩展性 / kěkuòzhǎnxìng	Способность бизнеса расти без пропорционального роста затрат (занятие 15)

Термин	English	中文 / 拼音	Определение
Медиаплан	Media plan	媒体计划 / méitǐ jìhuà	Таблица каналов продвижения с бюджетом и показателями (занятие 11)
Минимально жизнеспособный продукт	Minimum viable product, MVP	最小可行产品 / zuìxiǎo kěxíng chǎnpǐn	Версия продукта, позволяющая проверить ключевую гипотезу с минимальными затратами (занятие 6)
Модель четырёх действий	Four actions framework	四项行动框架 / sìxiàng xíngdòng kuàngjià	Упразднить, снизить, повысить, создать — приём поиска свободного пространства (занятие 15)
Мотивация	Motivation	动机 / dòngjī	Побуждение к действию, внутреннее или внешнее
Муниципальная поддержка	Municipal support	市政扶持 / shìzhèng fúchí	Меры помощи предпринимателям со стороны местных органов власти
Налогообложение	Taxation	税收制度 / shuìshōu zhìdù	Система взимания налогов и порядок их уплаты
Нематериальные активы	Intangible assets	无形资产 / wúxíng zīchǎn	Активы без физической формы: патенты, бренды, программное обеспечение
Ниша	Niche	利基市场 / lìjī shìchǎng	Узкий сегмент рынка с особыми потребностями (занятие 1)
Норма прибыли	Profit rate	利润率 / lìrùnlǜ	Отношение прибыли к выручке или к вложенным средствам
Обеспечение обязательств	Collateral	担保 / dǎnbǎo	Имущество или права, гарантирующие исполнение обязательства
Оборотный капитал	Working capital	营运资金 / yíngyùn zījīn	Средства, обслуживающие текущую деятельность
Обратная связь	Feedback	反馈 / fǎnkuì	Информация о реакции на действия, используемая для улучшения
Объём рынка	Market size	市场规模 / shìchǎng guīmó	Суммарный спрос в денежном или натуральном выражении (занятие 3)
Операционная модель	Operating model	运营模式 / yùnyíng móshì	Описание того, как компания выполняет свою услугу (занятие 13)
Операционные затраты	Operating expenses, OPEX	运营费用 / yùnyíng fèiyòng	Расходы на текущую деятельность
Оптимизация	Optimization	优化 / yōuhuà	Улучшение результата при тех же ресурсах
Организационная структура	Organizational structure	组织结构 / zǔzhī jiégòu	Состав подразделений и связи между ними (занятие 12)
Открытые инновации	Open innovation	开放式创新 / kāifàngshì chuàngxīn	Использование внешних идей и партнёрств для развития
Оценка эффективности	Performance evaluation	绩效评价 / jìxiào píngjià	Сопоставление результата с затратами и целями (занятие 8)
Партнёрство	Partnership	合作伙伴关系 / hézuò huòbàn guānxì	Форма сотрудничества на основе соглашения
Патент	Patent	专利 / zhuānli	Документ, закрепляющий исключительное право на изобретение

Термин	English	中文 / 拼音	Определение
Первая миля	First mile	第一公里 / dì yī gōnglǐ	Начальный участок доставки от отправителя до магистрального транспорта
Переменные затраты на единицу	Unit variable cost	单位可变成本 / dānwèi kěbiàn chéngběn	Переменные затраты, приходящиеся на одну единицу продукции (занятие 7)
Питч	Pitch	项目路演 / xiàngmù lùyǎn	Краткая презентация проекта для инвестора или партнёра (занятие 16)
План маркетинга	Marketing plan	营销计划 / yíngxiāo jìhuà	Раздел бизнес-плана о продвижении и продажах (занятие 8)
План производственный	Production plan	生产计划 / shēngchǎn jìhuà	Раздел бизнес-плана о технологии и мощностях (занятие 8)
План финансовый	Financial plan	财务计划 / cáiwù jìhuà	Раздел бизнес-плана о доходах, расходах и источниках средств (занятие 8)
Погрузка	Loading	装车 / zhuāngchē	Операция размещения груза в транспортном средстве
Показатели эффективности	Key performance indicators, KPI	关键绩效指标 / guānjiàn jìxiào zhǐbiāo	Измеримые показатели достижения целей
Портфель проектов	Project portfolio	项目组合 / xiàngmù zǔhé	Совокупность проектов компании
Последняя миля	Last mile	最后一公里 / zuǐhòu yī gōnglǐ	Заключительный участок доставки до получателя
Постоянные затраты на единицу	Unit fixed cost	单位固定成本 / dānwèi gùdìng chéngběn	Постоянные затраты, распределённые на единицу продукции (занятие 7)
Потребительская ценность	Customer value	客户价值 / kèhù jiàzhí	Польза, которую клиент получает от продукта
Потребительский сегмент	Customer segment	客户细分 / kèhù xìfēn	Группа клиентов с общими работами, болями и выгодами (занятие 4)
Потоки доходов	Revenue streams	收入来源 / shōurù láiyuán	Способы, которыми компания получает деньги (занятие 5)
Потребность	Need	需求 / xūqiú	Осознаваемая нехватка чего-либо
Предпринимательская идея	Business idea	创业构想 / chuàngyè gòuxiǎng	Замысел продукта или услуги, способный принести доход (занятие 1)
Предпринимательский риск	Business risk	创业风险 / chuàngyè fēngxiǎn	Вероятность потерь при ведении деятельности (занятие 14)
Предпринимательство	Entrepreneurship	创业 / chuàngyè	Самостоятельная деятельность, направленная на систематическое получение прибыли
Предпринимательство инженерное	Engineering entrepreneurship	工程创业 / gōngchéng chuàngyè	Создание бизнеса на основе инженерных и технологических решений
Предпринимательство технологическое	Technology entrepreneurship	科技创业 / kējì chuàngyè	Коммерциализация научно-технических разработок
Прибыль	Profit	利润 / lìrùn	Разница между доходами и расходами
Прибыль чистая	Net profit	净利润 / jìnglìrùn	Прибыль после уплаты налогов и обязательных платежей

Термин	English	中文 / 拼音	Определение
Привлечение клиента стоимость	Customer acquisition cost, CAC	客户获取成本 / kèhù huòqǔ chéngběn	Затраты на получение одного клиента (занятие 11)
Продвижение	Promotion	推广 / tuīguǎng	Комплекс мер по информированию и убеждению клиентов (занятие 11)
Производительность труда	Labour productivity	劳动生产率 / láodòng shēngchǎnlǜ	Объём результата на одного работника
Прототип	Prototype	原型 / yuánxíng	Опытный образец, демонстрирующий техническую реализуемость (занятие 6)
Процессный подход	Process approach	过程方法 / guòchéng fāngfǎ	Управление через описание и улучшение процессов (занятие 13)
Прямые затраты	Direct costs	直接成本 / zhíjiē chéngběn	Затраты, прямо относимые на продукт
Пульс-опрос	Pulse survey	快速问卷 / kuàisù wènjuàn	Короткий регулярный опрос для отслеживания изменений
Работы клиента	Customer jobs	客户任务 / kèhù rènwù	Задачи, которые клиент пытается решить (занятие 4)
Рабочий капитал	Working capital	营运资金 / yíngyùn zījīn	См. Оборотный капитал
Расходы	Expenses	支出 / zhīchū	Затраты, признанные в отчётном периоде
Рентабельность	Profitability	盈利能力 / yínglì nénglì	Способность приносить прибыль
Рентабельность продаж	Return on sales	销售利润率 / xiāoshòu lìrùnlǜ	Отношение прибыли к выручке
Ресурсы	Resources	资源 / zīyuán	Средства, используемые для достижения целей
Рефлексия	Reflection	反思 / fǎnsī	Осмысление собственного опыта и его результатов (занятие 16)
Регламент	Regulation	规程 / guīchéng	Документ, описывающий обязательные действия и сроки (занятие 10)
Ретроспектива	Retrospective	复盘 / fùpán	Разбор прошедшего этапа с выводами на будущее
Риск	Risk	风险 / fēngxiǎn	Вероятность наступления неблагоприятного события (занятие 14)
Риск-аппетит	Risk appetite	风险偏好 / fēngxiǎn piānhào	Готовность компании принимать риск
Риск-реестр	Risk register	风险登记册 / fēngxiǎn dēngjìcè	Перечень рисков с оценками и мерами управления (занятие 14)
Рынок	Market	市场 / shìchǎng	Совокупность продавцов и покупателей
Самозанятость	Self-employment	个体经营 / gètǐ jīngyíng	Форма деятельности без найма работников
Самооценка	Self-assessment	自我评估 / zìwǒ pínggū	Оценка собственных компетенций и результатов (занятие 16)
Себестоимость	Cost of goods sold	销售成本 / xiāoshòu chéngběn	Сумма затрат на производство и реализацию единицы продукции

Термин	English	中文 / 拼音	Определение
Сегментация	Segmentation	市场细分 / shìchǎng xīfēn	Разделение рынка на группы клиентов с общими характеристиками (занятие 4)
Сегмент целевой	Target segment	目标细分市场 / mùbiāo xīfēn shìchǎng	Группа клиентов, на которую направлены продукт и коммуникация (занятие 4)
Сделка	Deal	交易 / jiāoyì	Соглашение о купле-продаже
Сервис	Service	服务 / fúwù	Услуга, сопровождающая основной продукт
Сетевой эффект	Network effect	网络效应 / wǎngluò xiàoyìng	Рост ценности продукта с увеличением числа пользователей
Скрипт	Script	话术 / huàshù	Сценарий разговора с клиентом (занятие 10)
Сложный процент	Compound interest	复利 / fùlì	Начисление процентов на проценты
Смета	Cost estimate	成本估算 / chéngběn gūsuàn	Расчёт предстоящих затрат
Собственный капитал	Equity	自有资本 / zìyǒu zīběn	Средства владельцев компании
Совместное предприятие	Joint venture	合资企业 / hézī qǐyè	Организация, созданная двумя и более сторонами
Соответствие	Fit	匹配 / pǐpèi	Состояние, при котором предложение покрывает работы, боли и выгоды клиента (занятие 5)
Срок окупаемости	Payback period	回收期 / huíshōuqī	Время, за которое вложения возвращаются (занятие 8)
Ставка дисконтирования	Discount rate	折现率 / zhéxiànlǜ	Норма, по которой будущие потоки приводятся к текущей стоимости (занятие 8)
Стартап	Startup	初创企业 / chūchuàng qǐyè	Компания на ранней стадии, ищущая повторяемую модель
Стартовый капитал	Seed capital	启动资金 / qǐdòng zījīn	Средства для запуска проекта
Стейкхолдер	Stakeholder	利益相关者 / lìyì xiāngguānzhe	См. Заинтересованная сторона
Стратегическая канва	Strategy canvas	战略布局图 / zhànlüè bùjú tú	График сравнения предложения компании и отрасли по факторам конкуренции (занятие 15)
Стратегия	Strategy	战略 / zhànlüè	Долгосрочный план достижения целей в условиях конкуренции
Стратегия голубого океана	Blue ocean strategy	蓝海战略 / lánhǎi zhànlüè	Подход, основанный на создании свободного рыночного пространства (занятие 15)
Тариф	Tariff	运价 / yùnjià	Ставка платы за перевозку или услугу
Тарифная схема	Tariff scheme	运价方案 / yùnjià fāng'àn	Система расчёта провозной платы
Терминал	Terminal	场站 / chǎngzhàn	Комплекс для обработки и хранения грузов (занятие 13)
Терминально-логистический центр	Terminal and logistics center	场站物流中心 / chǎngzhàn wùliú zhōngxīn	Комплекс с терминалом и логистической инфраструктурой

Термин	English	中文 / 拼音	Определение
Технико-экономическое обоснование	Feasibility study	可行性研究 / kěxíngxìng yánjiū	Расчёт, обосновывающий целесообразность проекта
Технология	Technology	技术 / jìshù	Совокупность методов и средств производства
Товар	Goods	商品 / shāngpǐn	Материальный продукт, предлагаемый к продаже
Точка безубыточности	Break-even point	盈亏平衡点 / yíngkuī pínghéng diǎn	Объём продаж, при котором прибыль равна нулю (занятие 7)
Транспортная логистика	Transport logistics	运输物流 / yùنشù wùliú	Организация перемещения грузов с оптимальными затратами
Транспортно-экспедиторская деятельность	Freight forwarding	货运代理 / huòyùn dàilǐ	Организация перевозки грузов по поручению клиента
Транспортный бизнес	Transport business	交通运输业务 / jiāotōng yùنشù yèwù	Деятельность, связанная с оказанием транспортных услуг на коммерческой основе
ТРИЗ	TRIZ, theory of inventive problem solving	发明问题解决理论 / fāmíng wèntí jiějué lǐlùn	Теория решения изобретательских задач (занятие 1)
Уникальное торговое предложение	Unique selling proposition, USP	独特卖点 / dúté màidiǎn	Формулировка, объясняющая, почему стоит обратиться именно к вам (занятие 9)
Управление качеством	Quality management	质量管理 / zhìliàng guǎnlǐ	Деятельность по обеспечению требуемого уровня качества
Управление проектом	Project management	项目管理 / xiàngmù guǎnlǐ	Планирование и контроль выполнения проекта
Управление рисками	Risk management	风险管理 / fēngxiǎn guǎnlǐ	Снижение, передача, принятие или избегание рисков (занятие 14)
Управленческий учёт	Management accounting	管理会计 / guǎnlǐ huìjì	Учёт, обеспечивающий внутренние управленческие решения
Услуга	Service	服务 / fúwù	Действие, приносящее пользу клиенту
Уставный капитал	Authorized capital	注册资本 / zhùcè zīběn	Зафиксированная в документах сумма вкладов владельцев
Устойчивость	Sustainability	可持续性 / kěchíxù xìng	Способность сохранять работоспособность при изменениях
Факторы конкуренции	Competitive factors	竞争因素 / jìngzhēng yīnshù	Параметры, по которым компании сравниваются клиентами (занятие 15)
Финансовая модель	Financial model	财务模型 / cáiwù móxíng	Расчётный документ, связывающий допущения с результатами (занятие 8)
Финансовая устойчивость	Financial stability	财务稳健 / cáiwù wěnjiàn	Способность компании выполнять обязательства
Фокус-группа	Focus group	焦点小组 / jiāodiǎn xiǎozǔ	Групповое интервью для изучения мнений
Франшиза	Franchise	特许经营 / tèxǔ jīngyíng	Право вести бизнес под брендом и по модели франчайзера
Франчайзи	Franchisee	加盟商 / jiāméngshāng	Сторона, приобретающая франшизу
Франчайзер	Franchisor	特许人 / tèxǔrén	Сторона, продающая франшизу

Термин	English	中文 / 拼音	Определение
Функциональная область	Functional area	职能领域 / zhínéng língyù	Группа задач, закреплённая за подразделением (занятие 12)
Целевое действие	Conversion action	目标行动 / mùbiāo xíngdòng	Действие, которое должен совершить клиент (занятие 11)
Целевой клиент	Target customer	目标客户 / mùbiāo kèhù	Клиент, на которого направлено предложение (занятие 4)
Ценовая политика	Pricing policy	价格政策 / jiàgé zhèngcè	Правила установления и изменения цен
Ценностное предложение	Value proposition	价值主张 / jiàzhí zhǔzhāng	Совокупность выгод для конкретного сегмента (занятие 5)
Ценность	Value	价值 / jiàzhí	Польза, создаваемая для клиента
Центр финансовой ответственности	Financial responsibility center	财务责任中心 / cáiwù zérèn zhōngxīn	Подразделение, отвечающее за доходы и расходы (занятие 12)
Цикл «создать — измерить — научиться»	Build — measure — learn	构建—测量—学习循环 / gòujiàn cèliáng xuéxí xúnhuán	Итеративный процесс разработки на основе проверки гипотез (занятие 6)
Чек средний	Average order value	平均客单价 / píngjūn kèdānjià	Средняя сумма одной покупки
Чистый дисконтированный доход	Net present value, NPV	净现值 / jìng xiànzhi	Сумма будущих денежных потоков, приведённая к текущей стоимости (занятие 8)
Штатное расписание	Staff schedule	人员编制表 / rényuán biānzhi biǎo	Документ о численности и окладах работников
Экономика транспорта	Transport economics	运输经济学 / yùنشū jīngjìxué	Наука о закономерностях хозяйственной деятельности на транспорте
Экономическая эффективность	Economic efficiency	经济效率 / jīngjì xiàolǜ	Сопоставление результата и затрат
Экономия на масштабе	Economies of scale	规模经济 / guīmó jīngjì	Снижение затрат на единицу при росте объёма (занятие 15)
Экосистема	Ecosystem	生态系统 / shēngtài xìtǒng	Совокупность взаимосвязанных участников рынка
Экспертность	Expertise	专业能力 / zhuānyè nénglì	Глубина знаний и опыта в узкой области (занятие 15)
Экспресс-доставка	Express delivery	快递 / kuàidì	Доставка с гарантированным коротким сроком
Электронный документооборот	Electronic data interchange	电子数据交换 / diànzǐ shùjù jiāohuàn	Обмен документами в электронной форме (занятие 13)
Эмпатия	Empathy	同理心 / tónglǐxīn	Способность понимать состояние и мотивы другого
Эффект масштаба	Scale effect	规模效应 / guīmó xiàoyìng	См. Экономия на масштабе
Юнит-экономика	Unit economics	单位经济模型 / dānwèi jīngjì móxíng	Экономика одной единицы продукта или услуги (занятие 7)
Якорная цена	Anchor price	锚定价格 / máodìng jiàgé	Цена, относительно которой клиент оценивает остальные