



ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ
МЕГАПОЛИС

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ



Предпринимательский класс
В МОСКОВСКОЙ ШКОЛЕ

**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ
НАПРАВЛЕНИЕ**

ПРАКТИЧЕСКИЙ ЭТАП

**МОСКВА
2025**





ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ
МЕГАПОЛИС

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ РАЗРАБОТАНЫ:

**авторским коллективом
ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова»**

Ляндау Юрий Владимирович, д.э.н., профессор

Елина Ольга Александровна, к.э.н., доцент

**МОСКВА
2025**

ВВЕДЕНИЕ

В условиях быстро меняющейся экономики, цифровизации и глобализации рынков предпринимательское образование становится не просто полезным навыком, а необходимостью. Спрос на знания в области бизнеса, управления и инноваций растёт с каждым годом, поскольку традиционные профессии уступают место гибким, самостоятельным формам занятости. Предпринимательское образование помогает не только создать собственное дело, но и развить критическое мышление, лидерские качества и адаптивность — ключевые компетенции XXI века.

Согласно статистике, малый и средний бизнес составляет основу экономики многих стран. В России, например, на МСП приходится около 20% ВВП, а в западных странах — почти 44%. Однако более 50% стартапов закрываются в первые пять лет, часто из-за отсутствия у основателей необходимых знаний в финансах, маркетинге и управлении.

Цифровизация и искусственный интеллект сокращают спрос на рутинные профессии. Вместо этого ценятся креативность, способность создавать новые продукты, умение находить нестандартные решения. Предпринимательское образование направленно именно на развитие данных компетенций, помогая предпринимателям оставаться конкурентоспособными и востребованными на рынке. Предпринимательское образование даёт практические инструменты для анализа рынка, привлечения инвестиций, построения эффективных бизнес-моделей, управления командой, что, в свою очередь, снижает риски и повышает шансы на успех.

Предпринимательское образование — это не просто мода, а ответ на вызовы времени. Оно нужно не только будущим бизнесменам, но и всем, кто хочет быть гибким, самостоятельным и успешным в эпоху неопределённости.

Одним из ключевых элементов системы предпринимательского образования является проект предпрофессионального образования «Предпринимательский класс в московской школе».

Для участников проекта предпрофессионального образования «Предпринимательский класс в московской школе» проводится Московский конкурс межпредметных навыков и знаний «Интеллектуальный мегаполис. Потенциал (предпрофессиональный экзамен)» в номинации «Предпринимательский класс» по направлению «Предпринимательское». Данные методические рекомендации к практическим кейсам разработаны с целью подготовки участников конкурса.

Рассмотрим подробнее темы, вошедшие в практические кейсы по предпринимательству в текущем году.

Для того чтобы предпринимателю воплотить в жизнь свою бизнес-идею, нужно, чтобы тот товар или услуга, которые он собирается производить, пользовались спросом у клиентов. Способность произведенного товара удовлетворить потребности клиента и обеспечить его определенной выгодой называется ценностью. Предприниматель изначально должен оценить, в чем состоит его ценностное предложение, как его товар может удовлетворить потребности клиента, зачем его товар нужен потенциальному клиенту.

Ценность – способность товара, услуги или работы удовлетворить потребность или обеспечить выгодой клиента.

Для того чтобы понять, что нужно клиенту, предпринимателю следует нарисовать картину потенциального клиента. Например, клиент избирателен, у него есть возможность выбора различных товаров. С появлением онлайн-агрегаторов, предлагающих доставку товаров от различных производителей по всему миру, у клиентов открылась возможность приобретать различные товары, не выходя из дома, делая заказы на разных сайтах.

Клиент пользуется современными технологиями и различными цифровыми устройствами, такими как смартфоны, планшеты и т.д., поэтому ему удобно получать всю информацию о товаре с таких устройств.

Клиент зарегистрирован в различных социальных сетях, и ему становится привычно посмотреть информацию о предпринимателе в открытых источниках в Интернете или, например, ВКонтакте.

Предприниматель должен учитывать особенности предполагаемых клиентов, чтобы разработать тот товар, который в наибольшей степени удовлетворит их потребности.

Итак, чтобы удовлетворить потребности клиента, для него необходимо сформировать ценностное предложение, которое включает в себя следующие элементы:

1. **товар или услуга**, которые решают проблемы клиента, удовлетворяют его потребности. Например, клиент хочет приобрести телевизор с возможностью выхода в Интернет и подключения к нему ноутбука. Клиент хочет пойти в ту парикмахерскую, в которой ему сделают модную стрижку, соответствующую современным трендам.
2. **качество**, соответствующее ожиданиям клиента. Например, клиенту явно не понравится, если телевизор сломается через месяц или у него не будет работать часть функций. Клиента подстригли в парикмахерской не так, как он ожидал, естественно, он будет крайне недоволен и больше не придет в этот салон.
3. **дополнительные функции**, такие как возможность доставки, упаковка и т.д. Например, клиент хочет, чтобы телевизор доставили ему домой на в день покупки. Клиент готов приобрести в парикмахерской хороший шампунь для ухода за волосами с учетом особенностей его волос.
4. **цена**: предложение по цене также может служить фактором, который формирует ценность для клиента. Для многих покупателей цена играет решающую роль при выборе товара. Благодаря сети Интернет они могут сравнить разные предложения различных предпринимателей и выбрать наиболее выгодное для них. Например, клиент может заказать телевизор в интернет-магазине, увидев, что цена в нем ниже, чем в магазине электроники в торговом центре. Клиент может сравнить цены на стрижки на сайтах парикмахерских или на страницах в социальных сетях и выбрать более дешевый вариант.

5. влияние: клиенты могут быть подвержены влиянию различных брендов, трендов, модных тенденций, мнений популярных и известных людей. Например, клиенту хочется приобрести телевизор именно марки Samsung или Sony и именно ту модель, которую рекламирует популярный телеведущий. Клиент хочет пойти в парикмахерскую, которая принадлежит популярному актеру или певцу. Клиент видит, что в моду входит носить электронные часы, и хочет их приобрести, чтобы соответствовать последним тенденциям.

Бренд – набор ассоциаций и представлений о продукте или услуге, который заложен в сознании покупателей.

Тренд – направление изменений или развития какой-либо сферы деятельности, на которое ориентируются покупатели.

После того как предприниматель сгенерировал бизнес-идею, ему следует определить бизнес-модель, на основании которой он будет осуществлять деятельность.

Бизнес-модель – способ организации деятельности компании с целью удовлетворения потребностей клиентов и максимизации прибыли предпринимателя.

Результатом разработки бизнес-модели предпринимательского проекта является его упрощенное описание с заданной точностью, предназначенное для дальнейшего анализа деятельности и ее реализации. Одной из популярных и достаточно простых методик, позволяющих описать бизнес-модель, является канва бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье.

Авторы методики предлагают рассмотреть деятельность организации с позиции ее разделения на 9 основных блоков (рисунок 1):

- потребительские сегменты (ПС),
- ценностные предложения (ЦП),
- каналы сбыта (КС),
- взаимодействие с клиентами (ВК),
- потоки доходов (ПД),
- ключевые ресурсы (КР),

- ключевые виды деятельности (КД),
- ключевые партнеры (КП),
- структура издержек (СИ).



Рисунок 1 - Канва бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье
 Источник: разработан авторами

А затем связать их в единый шаблон управленческих решений, которые отражают логику действий компании, направленных на получение прибыли, и охватывают 4 основные сферы бизнеса: взаимодействие с потребителем, предложение, инфраструктура и финансовая эффективность компании. Решения в блоках левой части шаблона имеют непосредственное отношение к деятельности фирмы, в правой части шаблона к создаваемой ею ценности.

Для того чтобы предпринимателю организовать собственное дело и развивать его, ему необходимо получить определенный статус, который позволил бы правильно его идентифицировать и взаимодействовать с ним. Таким статусом является организационно-правовая форма, которая предоставляет определенные права и обязанности предпринимателю.

Организационно-правовая форма – способ закрепления и использования предпринимателем имущества, а также вытекающие из этого правовое положение и цели осуществления предпринимательской деятельности.

При этом существует также понятие «форма организации предпринимательской деятельности», в рамках которой предприниматель может стать самозанятым или зарегистрироваться в качестве индивидуального предпринимателя.

Самозанятый – форма осуществления предпринимательской деятельности без регистрации в качестве юридического лица или индивидуального предпринимателя, предполагающая получение вознаграждения за свой труд непосредственно от заказчиков результата этого труда.

Режим самозанятого могут использовать физические лица и индивидуальные предприниматели, осуществляющие продажу товаров собственного производства или оказывающие услуги. Например, самозанятыми могут быть репетиторы, водители, дизайнеры, переводчики, мастера индустрии красоты, юристы и т.д.

Основные преимущества данного режима следующие:

1. не нужно заполнять и предоставлять декларацию. Учет доходов осуществляется автоматически в мобильном приложении;
2. кассовый чек формируется в электронном виде в мобильном приложении;
3. отсутствует обязанность уплаты страховых взносов на пенсионное страхование. Страховые взносы можно уплачивать в добровольном порядке;
4. деятельность можно осуществлять без регистрации ИП;
5. регистрация осуществляется в мобильном приложении без визита в налоговую инспекцию.

Самозанятые должны получать доход от самостоятельного ведения деятельности или использования имуществ. При ведении этой деятельности у

самозанятых не должно быть работодателя, с которым заключен трудовой договор. Самозанятые не могут привлекать для осуществления деятельности наемных сотрудников и заключать с ними трудовой договор.

Самозанятыми могут быть предприниматели, доход которых в год не превышает два миллиона четыреста тысяч рублей. При этом ограничения по сумме ежемесячного дохода отсутствуют.

Индивидуальный предприниматель (сокращенно ИП) – физическое лицо, осуществляющее предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, зарегистрированное в установленном законом порядке.

Индивидуальные предприниматели могут осуществлять деятельность, зарегистрировавшись в налоговой инспекции. При этом, как только индивидуальный предприниматель зарегистрировался в налоговой инспекции, у него появляются обязанности сдавать отчетность и уплачивать за себя страховые взносы.

Поэтому, прежде чем регистрироваться в качестве индивидуального предпринимателя, необходимо выбрать систему налогообложения.

В большинстве случаев индивидуальному предпринимателю подойдет упрощенная система налогообложения.

Упрощенная система налогообложения – специальный налоговый режим, обеспечивающий снижение налоговой нагрузки для предпринимателей, являющихся субъектами малого бизнеса.

Если предприниматель собирается осуществлять деятельность с партнерами, то ему будет необходимо зарегистрировать юридическое лицо. Как правило, это общество с ограниченной ответственностью.

Общество с ограниченной ответственностью – учрежденное одним или несколькими физическими, или юридическими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли, а учредители такого хозяйственного общества не отвечают по его обязательствам собственным имуществом.

Уставный капитал – определенная сумма, выраженная в денежном выражении, которую устанавливают участники при регистрации хозяйственного общества.

Количество учредителей общества с ограниченной ответственностью не может превышать 50. Минимальный размер уставного капитала составляет 10 000 рублей. Регистрировать общество с ограниченной ответственностью сложнее, чем ИП или самозанятого. У общества с ограниченной ответственностью должен быть руководитель – генеральный директор, а также «юридический адрес» или место нахождения общества – адрес, по которому находится руководитель.

Для организации своей деятельности предприниматель будет осуществлять определенные затраты. Предприниматель определяет бизнес-модель, при которой он сможет обеспечить желаемую прибыль и при этом он должен понимать, при каких условиях его деятельность будет безубыточной.

Безубыточность – состояние деятельности организации, при котором доходы полностью покрывают расходы, но при этом прибыль равна нулю.

Прибыль – основной финансовый результат деятельности фирмы в операционном периоде, формируется как разность между ее доходами и расходами. В приведенной выше схеме выделены три различных показателя прибыли: валовая прибыль, прибыль/убыток от продаж, прибыль до налогообложения (балансовая прибыль) и чистая прибыль. Все эти показатели рассчитываются последовательно.

Безубыточность можно измерять в денежном и в натуральном выражении. В денежном выражении безубыточность показывает, какое количество денежных средств необходимо получить от продажи товаров или услуг, чтобы покрыть все расходы на их производство и реализацию. В натуральном выражении безубыточность показывает, какое количество товаров необходимо продать, чтобы доходы от продажи полностью покрывали все расходы. Для того чтобы рассчитать безубыточность в денежном выражении, необходимо понимать размер переменных и постоянных затрат.

Переменные затраты – затраты, величина которых зависит от объема производства и реализации товаров, работ, услуг.

Постоянные затраты – затраты, величина которых не зависит от объема производства и реализации товаров, работ, услуг.

Например, если предприниматель производит одежду, то затраты на ткани, нитки, фурнитуру будут переменными, так как на единицу одежды нужно, например, 2 метра ткани и 20 метров ниток, а на две единицы одежды нужно уже 4 метра ткани и 40 метров ниток.

Для производства одежды предприниматель арендует цех и ежемесячно оплачивает арендную плату в размере 50 000 рублей. Арендная плата не зависит от количества произведенных товаров, поэтому данные затраты будут постоянными.

Итак, как же предпринимателю рассчитать безубыточность, если цена производимого товара составляет 1 000 рублей, переменные затраты составляют 50% от цены, постоянные затраты в месяц 50 000 рублей.

Переменные затраты принято определять, как процент от цены товара или совокупного дохода от продажи товаров. В данном примере переменные затраты составляют 500 рублей на единицу товара ($1000 \cdot 50 / 100$).

Воспользуемся классической формулой расчета прибыли:

$$\text{Прибыль} = \text{Выручка} - \text{Переменные затраты} - \text{Постоянные затраты}$$

По правилам математики перенесем постоянные затраты в левую часть уравнения:

$$\text{Прибыль} + \text{Постоянные затраты} = \text{Выручка} - \text{Переменные затраты}$$

Переменные затраты можно представить как долю в составе выручки:

$$\text{Доля переменных затрат} = \frac{\text{Переменные затраты}}{\text{Выручка}}$$

Тогда:

$$\begin{aligned} & \text{Прибыль} + \text{Постоянные затраты} = \\ & = \text{Выручка} - \text{Доля переменных затрат} * \text{Выручка} \end{aligned}$$

Преобразуем выражение:

$$\begin{aligned} & \text{Прибыль} + \text{Постоянные затраты} = \\ & = \text{Выручка} * (1 - \text{Доля переменных затрат}) \end{aligned}$$

Из полученного выражения найдем значение выручки:

$$\text{Выручка} = \frac{\text{Прибыль} + \text{Постоянные затраты}}{1 - \text{Доля переменных затрат}}$$

Так как безубыточность предполагает нулевую прибыль, то принимаем ее за 0 и получаем формулу для расчета безубыточного объема выручки:

$$\text{Безубыточный объем выручки} = \frac{\text{Постоянные затраты}}{1 - \text{Доля переменных затрат}}$$

Рассчитаем безубыточный объем выручки для рассматриваемого примера:

$$\text{Безубыточный объем выручки} = \frac{50000}{1 - 0,5} = 100000$$

Предпринимателю необходимо заработать 100 000 рублей, чтобы покрыть все затраты. Так как цена единицы товара составляет 1 000 рублей, то безубыточный объем в натуральном выражении составит 100 единиц (100000 рублей/1000 рублей).

Для расчета безубыточности в натуральном выражении также можно вывести формулу из классической формулы расчета прибыли:

$$\text{Прибыль} = \text{Выручка} - \text{Переменные затраты} - \text{Постоянные затраты}$$

Представим выручку как цену единицы товара, умноженную на объем продаж товара (объем реализации):

$$\text{Выручка} = \text{Цена единицы товара} * \text{Объем реализации}$$

Далее представим переменные затраты как сумму переменных затрат на единицу товара, умноженную на объем продаж товара (объем реализации):

$$\begin{aligned} &\text{Переменные затраты} = \\ &\text{Переменные затраты на единицу товара} * \text{Объем реализации} \end{aligned}$$

По правилам математики подставим полученные выражения в первоначальную формулу:

$$\begin{aligned} \text{Прибыль} = &\text{Цена единицы товара} * \text{Объем реализации} \\ &- \text{Переменные затраты на единицу товара} * \text{Объем реализации} - \text{Постоянные затрат} \end{aligned}$$

Вынесем объем реализации за скобки:

$$\text{Прибыль} = \text{Объем реализации} * (\text{Цена единицы товара} - \text{Переменные затраты на единицу товара}) - \text{Постоянные затраты}$$

Перенесем постоянные затраты в левую часть уравнения:

$$\text{Прибыль} + \text{Постоянные затраты} = \text{Объем реализации} * (\text{Цена единицы товара} - \text{Переменные затраты на единицу товара})$$

Из полученного уравнения найдем объем реализации:

$$\text{Объем реализации} = \frac{\text{Прибыль} + \text{Постоянные затраты}}{\text{Цена единицы товара} - \text{Переменные затраты на единицу товара}}$$

Так как предпринимателю необходимо рассчитать безубыточный объем реализации товара, то убираем из формулы значение прибыли:

$$\text{Безубыточный объем} = \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Цена единицы товара} - \text{Переменные затраты на единицу товара}}$$

Рассчитаем безубыточность в натуральном выражении для рассматриваемого примера:

$$\text{Безубыточный объем} = \frac{50000}{1000 - 500} = 100$$

Получаем, что предпринимателю необходимо произвести и продать сто единиц товара для того, чтобы покрыть все затраты.

Юнит-экономика — метод экономического моделирования, используемый для определения прибыльности бизнес-модели, путем оценки прибыльности бизнес-юнита (единицы товара или одного клиента). Как правило, применяется для оценки прибыльности бизнес-идеи стартапа.

Юнит-экономика позволяет увидеть, сколько средств зарабатывает компания от потока клиентов по каждому юниту, который приносит определенную прибыль.

Все расчеты в Юнит-экономике строятся на трех формулах:

- 1) Прибыль = Маржинальная прибыль – Постоянные затраты
- 2) Маржинальная прибыль = Выручка – Переменные затраты
- 3) Прибыль = Выручка – Переменные затраты – Постоянные затраты

Рассмотрим некоторые метрики Юнит-экономики:

1. C1 (Конверсия)

Конверсия – это доля пользователей, выраженная в процентах, совершивших первую покупку.

Абсолютная конверсия отношения n-шага в движении к покупке к первому шагу.

Относительная конверсия отношения n-шага в движении у покупке к n-1

2. Buyers (Покупатели)

Количество платящих пользователей

3. Orders

Общее количество покупок

4. APC, Average Payment Count (Повторные покупки)

Среднее число покупок на одного платящего пользователя

5. Marketing Costs

Расходы на маркетинг

6. CAC, Customer Acquisition Cost

Стоимость привлечения платящего пользователя

$CAC = \text{Marketing Costs} / \text{Buyers}$

Маркетинг – это широко применяемая концепция ведения бизнеса, актуальная в современной предпринимательской среде. Это именно «концепция», потому что маркетинг сегодня очень широкое и многогранное понятие – «философия» современного бизнеса. Философия маркетинга предельно проста: производителю необходимо выводить на рынок такие товары и услуги, которые гарантированно будут пользоваться спросом и которые обеспечат получение желаемого, максимально возможного в конкретных условиях уровня рентабельности предпринимательской деятельности.

Одной из общепризнанных и получивших широкое распространение в маркетинге является концепция 4P (четыре «пи»), где под каждым «пи» скрываются четыре основные сферы маркетингового воздействия на

составляющие успеха деятельности предпринимателя: товар (Product), цена (Price), рынок/место продаж (Place) и продвижение (Promotion) на рынок.

Цифровой маркетинг – комплекс методов и инструментов, использующих цифровые технологии для достижения целей маркетинга. В рамках данного инструмента используются все достижения технического прогресса, такие как различные мобильные технологии и Интернет.

Продажа – понятие, связанное с коммерческой деятельностью организации. Это обмен товара или услуги на деньги клиента. Продажи охватывают несколько этапов деятельности организации, включая определение или формирование потребностей клиентов, получение заказов, непосредственные продажи и послепродажное обслуживание.

Рассмотрим основные налоги, которые уплачивают предприниматели.

Налог на прибыль организаций – это прямой налог, который взимается с прибыли, полученной юридическими лицами.

Например, прибыль предпринимателя до налогообложения составляет 1 000 000 рублей. Ставка налога на прибыль 25%. Тогда сумма налога на прибыль = $1\,000\,000 \times 0,25 = 250\,000$ рублей

Под страховыми взносами понимаются обязательные платежи бизнеса на обязательное пенсионное страхование в Пенсионный фонд России, обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством в Фонд социального страхования, на обязательное медицинское страхование (ОМС). Эти платежи взимаются с организаций и индивидуальных предпринимателей.

Например, заработная плата сотрудника в месяц составляет 120 000 рублей. Ставка по страховым взносам 30,2%. Сумма страховых взносов = $120\,000 \times 0,302 = 36\,240$ рублей

Специальный режим налогообложения – это режим налогообложения, предусматривающий особый порядок подсчета и определения налога за определенный срок в случаях и порядке, установленных фискальным законодательством.

Налог на профессиональный доход – специальный налоговый режим для самозанятых граждан. Физические лица и индивидуальные предприниматели, которые переходят на новый специальный налоговый режим (самозанятые), могут платить с доходов от самостоятельной деятельности только налог по льготной ставке — 4% (при получении дохода от физических лиц) или 6% (при получении дохода от организаций или индивидуальных предпринимателей). Это позволяет легально вести бизнес и получать доход от подработок без рисков получения штрафа за незаконную предпринимательскую деятельность.

Упрощенная система налогообложения (УСН) – налоговый режим, который предполагает особый порядок уплаты налогов и ориентирован на представителей малого и среднего бизнеса.

Для применения упрощенной системы налогообложения необходимо выполнение определенных условий:

- количество работников не должно превышать 130 человек;
- годовой доход не должен превышать 450 млн. рублей;
- остаточная стоимость основных средств не должна превышать 200 млн. руб.;
- доля участия в организации других организаций не может превышать 25%;
- у организации не должно быть филиалов.

Желаем участникам конкурса успеха!