

# Запуск стартапа

От идеи до первых клиентов: валидация, MVP,  
pitch deck, инвестиции, growth hacking

UNIKA ACADEMY

Учебник курса · 2026

---

## Блок 1: От идеи до MVP

---

### Урок 1.1: Как рождаются стартапы – анатомия бизнес-идеи

---

**Блок 1: От идеи до MVP** Длительность видео: 8-10 минут Тип: Практический урок

## Введение

Каждый великий продукт начинался с простой мысли: “А что, если...!”. Airbnb родился, когда два дизайнера не могли заплатить аренду и сдали надувные матрасы участникам конференции. Slack появился как внутренний чат провалившейся игровой студии. Dropbox — потому что основатель в очередной раз забыл флешку дома.

Но между “идеей” и “стартапом” — пропасть. 90% стартапов закрываются, и причина номер один — “нет потребности рынка” (CB Insights, 2024). Не плохая команда, не нехватка денег, а именно то, что продукт никому не нужен. Это значит, что фундамент стартапа — не код, не дизайн и не инвестиции. Фундамент — это правильно найденная и сформулированная проблема.

В этом уроке мы разберём анатомию стартап-идеи: откуда они берутся, как отличить хорошую идею от плохой, и какие фреймворки используют лучшие акселераторы мира для оценки потенциала.

## Откуда берутся стартап-идеи

### 4 источника идей по Y Combinator

Пол Грэм, основатель Y Combinator, в эссе “How to Get Startup Ideas” выделил ключевой принцип: **лучшие идеи приходят из собственного опыта, а не из брейнштурмов.**

Источник	Описание	Пример
<b>Собственная боль</b>	Вы сами столкнулись с проблемой и не нашли решения	Dropbox — забыл флешку; Stripe — сложно принимать платежи
<b>Наблюдение за другими</b>	Вы видите, как люди мучаются с задачей	Canva — дизайнерские задачи для не-дизайнеров
<b>Технологический сдвиг</b>	Новая технология открывает новые возможности	ChatGPT-обёртки 2023-2024; мобильные приложения 2008-2012
<b>Регуляторные изменения</b>	Новые законы создают новые рынки	Fintech после PSD2 в Европе; крипто-биржи

## Органические vs искусственные идеи

**Органическая идея** — вырастает из вашего опыта, экспертизы, разочарования. Стюарт Баттерфилд не планировал создавать Slack — он делал игру, а чат для команды оказался ценнее самой игры.

**Искусственная идея** — придумана “чтобы запустить стартап”. “А давайте сделаем Uber для собак!” Таких 90% на хакатонах. Большинство проваливаются, потому что основатель не понимает проблему на глубинном уровне.

Правило Y Combinator: **“Делай то, что люди хотят” (Make something people want)**. Не то, что вы считаете крутым. Не то, что звучит инновационно. А то, за что люди готовы платить деньги.

---

## Анатомия сильной идеи: фреймворк ПРОБЛЕМА-РЕШЕНИЕ

---

### Формула идеи

Любая стартап-идея состоит из трёх компонентов:

1. **Проблема** — конкретная боль конкретных людей
2. **Решение** — способ устранить эту боль
3. **Канал** — как вы доставите решение до людей

### Как описать проблему правильно

Плохо: “Людям сложно учить английский” Хорошо: “Взрослые профессионалы 25-40 лет, которые уже знают грамматику на уровне B1, не могут преодолеть языковой барьер в разговорной речи, потому что им негде практиковаться с живыми людьми в удобное время”

Чек-лист сильной проблемы: - [ ] Конкретная целевая аудитория (кто именно?) - [ ] Конкретная ситуация (когда и где возникает?) - [ ] Текущие альтернативы (как люди решают сейчас?) - [ ] Почему текущие решения не работают? - [ ] Как часто проблема возникает? (ежедневно > ежемесячно > раз в год) - [ ] Насколько больно? (“nice to have” vs “must have”)

### Матрица оценки идеи

Критерий	Слабая идея (1-3)	Средняя (4-6)	Сильная (7-10)
Частота проблемы	Раз в год	Еженедельно	Ежедневно
Интенсивность боли	Мелкое неудобство	Заметная проблема	“Волосы на голове рвёт”
Готовность платить	“Было бы неплохо”	“Наверное, заплачу”	“Shut up and take my money”
Размер рынка	< 10К человек	100К-1М	> 1М человек
Конкуренция	10+ сильных игроков	3-5 игроков	0-2 или все плохие
Ваша экспертиза	Не разбираетесь	Понимаете поверхностно	Глубокий опыт

Если ваша идея набирает менее 25 баллов из 60 — стоит продолжить поиск.

## Типы стартап-моделей

### Классификация по типу ценности

- 1. Уберизация / Маркетплейс** Соединяет спрос и предложение. Примеры: Airbnb, Uber, Fiverr. Сложность: проблема курицы и яйца (нужны и продавцы, и покупатели).
- 2. SaaS (Software as a Service)** Подписка на программный продукт. Примеры: Notion, Figma, Slack. Преимущество: предсказуемый повторяющийся доход (MRR).
- 3. Мобильное приложение / Потребительский продукт** B2C продукт для массового рынка. Примеры: Duolingo, Calm, Headspace. Сложность: высокая стоимость привлечения, низкая конверсия в платящих.
- 4. API / Инфраструктура** Продукт для разработчиков. Примеры: Stripe, Twilio, SendGrid. Преимущество: высокий retention, сложно мигрировать.
- 5. Контентная платформа / Edtech** Обучение и контент. Примеры: Coursera, MasterClass, Skillshare. Тренд: AI-персонализация обучения.

### Какую модель выбрать начинающему

Для первого стартапа рекомендуется **SaaS или инструмент** (утилита). Причины: - Не нужно решать проблему курицы и яйца (маркетплейс) - Не нужен огромный бюджет на привлечение (потребительский продукт) - Можно начать с одного клиента и расти органически - Подписочная модель = предсказуемый доход

---

## Как генерировать идеи: 5 практических методов

---

### Метод 1: Дневник раздражений

В течение недели записывайте все моменты, когда вам что-то неудобно, сложно, раздражает. Утром — рабочие задачи, вечером — бытовые. Через 7 дней у вас будет 30-50 потенциальных проблем.

### Метод 2: Анализ отзывов

Откройте раздел 1-2 звёздочных отзывов на популярных продуктах в вашей нише (App Store, G2, Trustpilot). Люди буквально пишут, чего им не хватает.

### Метод 3: Reddit/Twitter-майнинг

Ищите посты типа "I wish there was...", "Does anyone know a tool that...", "I hate how [product] doesn't...". Используйте поиск по сабреддитам вашей ниши.

### Метод 4: Проблемы растущих рынков

Найдите рынок, который растёт > 20% в год (AI, remote work, creator economy). Растущий рынок = новые проблемы, которые ещё никто не решил.

### Метод 5: "Что бы вы сделали с \$1M?"

Не в смысле "куплю дом". А: "Какой продукт я бы создал, имея \$1M на разработку и маркетинг?" Это убирает ограничения и помогает думать масштабнее.

---

## Ошибки начинающих основателей

---

### 1. Влюбиться в решение, а не в проблему

Вы придумали крутую фичу и строите продукт вокруг неё. Вместо этого: сначала убедитесь, что проблема реальна.

## 2. Слишком широкая аудитория

“Мой продукт для всех” = мой продукт ни для кого. Начинайте с ниши. Facebook начинал только с Гарварда.

## 3. Копировать без отличия

“Я сделаю как Notion, но лучше” — не работает. Нужен чёткий differentiator: дешевле, проще, для конкретной ниши, другая бизнес-модель.

## 4. Ждать идеальную идею

Идеальных идей не бывает. Airbnb казалась безумной (“сдавать диван незнакомцам?”). Лучшая идея — та, которую вы готовы реализовать.

---

## Что дальше

Вы сформулировали идею — отлично. Но идея без проверки — это просто фантазия. В следующем уроке мы разберём 5 конкретных способов валидации: как за 48 часов и \$0 проверить, нужен ли ваш продукт кому-то, кроме вас.

---

*Урок 1.1 из 10 | Блок 1: От идеи до MVP | Курс: Запуск стартапа*

---

# Урок 1.2: Валидация идеи – 5 способов проверить спрос до запуска

---

**Блок 1: От идеи до MVP** Длительность видео: 8-10 минут Тип: Практический урок

---

## Введение

---

У вас есть идея. Возможно, вы уверены в ней на 100%. Возможно, уже представляете логотип, название и первый миллион. Стоп. Именно эта уверенность убивает стартапы.

Исследование CB Insights показало, что 35% стартапов провалились потому, что “не было потребности рынка”. Не потому что продукт плохой. Не потому что маркетинг слабый. А потому что основатели не проверили спрос ДО того, как потратили месяцы и деньги на разработку.

Валидация – это процесс проверки гипотезы “люди готовы платить за решение этой проблемы” до создания продукта. В этом уроке вы получите 5 конкретных методов, которые можно применить за 48 часов и \$0–100. После этого урока вы будете точно знать: стоит ли тратить время на вашу идею.

## Зачем валидировать: цена ошибки

### Сценарий без валидации

1. Придумал идею (1 день)
2. Нанял разработчиков или начал строить сам (3–6 месяцев)
3. Потратил \$5,000–50,000
4. Запустил продукт
5. Тишина. Никто не покупает.
6. Депрессия, закрытие, потеря денег и времени

### Сценарий с валидацией

1. Придумал идею (1 день)
2. Проверил спрос за 48 часов (\$0–100)
3. Узнал: есть спрос или нет
4. Если нет – пивот за 2 дня, а не за 6 месяцев
5. Если да – строишь с уверенностью и первыми предзаказами

### Стоимость валидации vs стоимость провала

Параметр	Без валидации	С валидацией
Время до запуска	3–6 месяцев	1–2 недели (MVP)

Параметр	Без валидации	С валидацией
Расходы до первого клиента	\$5,000-50,000	\$0-500
Вероятность попадания в рынок	~10%	~40-60%
Время на пивот	Месяцы	Дни
Эмоциональная привязка	Высокая ("я столько вложил!")	Низкая ("ок, пробуем другое")

## Способ 1: Smoke Test (дымовой тест)

### Что это

Вы создаёте лендинг, который выглядит как настоящий продукт, но самого продукта ещё нет. Цель – посмотреть, сколько людей нажмут "Купить" или "Зарегистрироваться".

### Как сделать за 2 часа

1. **Создайте лендинг** на Tilda, Carrd (\$19/год) или Framer (бесплатно)
2. Элементы лендинга:
  - Заголовок: чётко описывает ценность
  - Подзаголовок: для кого и какую проблему решает
  - 3-4 преимущества
  - Цена (даже если примерная)
  - Кнопка СТА: "Оформить предзаказ" / "Получить доступ"
3. **Кнопка СТА ведёт** на форму сбора email (Google Forms, Tally, Typeform)
4. **Запустите трафик:** \$20-50 на таргетированную рекламу (Meta Ads, Google Ads)

### Как читать результаты

Метрика	Плохо	Нормально	Отлично
CTR рекламы	< 1%	1-3%	> 3%
Конверсия лендинга	< 2%	2-5%	> 5%

Метрика	Плохо	Нормально	Отлично
Оставили email	< 10 из 500	10-25 из 500	> 25 из 500

## Пример

Buffer (планировщик соцсетей) начинал именно так. Джоэл Гаскойн создал лендинг с описанием продукта и кнопкой “Тарифы”. Кнопка вела на страницу: “Мы ещё не готовы, оставьте email”. За первую неделю подписались 100+ человек. Это дало уверенность строить.

---

## Способ 2: Предпродажа (Pre-sale)

### Что это

Вы просите людей заплатить за продукт, которого ещё нет. Если платят – спрос подтверждён на 100%.

### Как реализовать

**Вариант А: Gumroad / LemonSqueezy** Создайте страницу продукта с описанием, скриншотами (можно мокапы) и ценой. Принимайте предзаказы.

**Вариант В: Краудфандинг** Kickstarter, Indiegogo, Boomstarter (для СНГ). Полноценная кампания требует подготовки, но даёт мощнейшую валидацию.

**Вариант С: “Founder’s Deal”** Предложите первым 10-20 клиентам пожизненную скидку 50-70% за предоплату. Это работает в SaaS: “Заплатите \$49 сейчас – получите пожизненный доступ (обычная цена \$19/мес)”.

### Золотое правило предпродажи

**Деньги > Подписки на email > Лайки > “Классная идея!”**

Если человек говорит “я бы купил” – это ничего не значит. Если человек достаёт карту и платит – это валидация.

---

## Способ 3: Конкурентный анализ

## Что это

Если у проблемы уже есть решения – значит, рынок существует. Конкуренция – это хороший знак. Отсутствие конкурентов чаще означает отсутствие рынка, а не голубой океан.

## Пошаговый анализ за 1 час

### 1. Найдите конкурентов:

- Google: “[проблема] tool/app/software”
- Product Hunt: поиск по категории
- G2.com / Capterra: поиск по нише
- AlternativeTo: аналоги известных продуктов

### 2. Проанализируйте каждого:

- Цена и модель монетизации
- Количество отзывов и рейтинг
- Что хвалят (= что ценят клиенты)
- Что ругают (= ваша возможность)
- Трафик сайта (SimilarWeb, бесплатно)

### 3. Найдите гар:

- Какая аудитория не обслужена?
- Какие фиши все просят, но никто не делает?
- Есть ли ценовой гар (слишком дорого для малого бизнеса)?

## Фреймворк: Матрица конкурентов

Конкурент	Цена	Сильная сторона	Слабая сторона	Ваше отличие
Конкурент А	\$29/ мес	Много интеграций	Сложный интерфейс	Простота
Конкурент В	\$99/ мес	Мощная аналитика	Дорого для SMB	Цена 3x ниже
Конкурент С	Free	Бесплатный	Нет поддержки	Саппорт + онбординг

## Способ 4: "Wizard of Oz" (ручная симуляция)

---

### Что это

Вы имитируете работу продукта вручную, без технической реализации. Клиент думает, что пользуется автоматическим сервисом, а за кулисами вы делаете всё руками.

### Реальные примеры

**Zappos:** Основатель Ник Суинмурн фотографировал обувь в магазинах, выкладывал на сайт. Когда кто-то заказывал, он шёл в магазин, покупал пару и отправлял. Никакого склада, никакой логистики. Просто проверка: будут ли люди покупать обувь онлайн?

**Concierge MVP:** Вы лично делаете для первых 5-10 клиентов то, что потом будет делать ваш продукт. Хотите запустить AI-ассистента для подбора отелей? Начните с того, что сами подбираете отели для людей через WhatsApp.

### Когда использовать

- Когда разработка продукта стоит дорого или займёт много времени
- Когда вы не уверены в конкретном решении (но уверены в проблеме)
- Когда важно понять user experience до автоматизации

---

## Способ 5: Опрос целевой аудитории (но неправильный)

---

### Почему обычные опросы не работают

Классическая ошибка: "Купили бы вы приложение для X?" Все говорят "да". Никто не покупает. Люди хотят быть вежливыми и поддержать вас.

### Метод правильного опроса (по Робу Фицпатрику, "The Mom Test")

НЕ спрашивайте о будущем ("Вы бы купили?"). Спрашивайте о прошлом и настоящем:

Плохой вопрос	Хороший вопрос
"Купили бы вы это?"	"Как вы сейчас решаете эту проблему?"

Плохой вопрос	Хороший вопрос
"Нравится ли вам идея?"	"Сколько времени вы тратите на это каждую неделю?"
"Сколько бы вы заплатили?"	"Сколько вы уже платите за текущее решение?"
"Это было бы полезно?"	"Расскажите о последнем разе, когда вы столкнулись с этой проблемой."

## Где найти респондентов

- LinkedIn: поиск по должности + личное сообщение
- Telegram-чаты и сообщества по теме
- Reddit: тематические сабреддиты
- Нетворкинг: конференции, митапы, коворкинги
- Холодные email (но персонализированные!)

## Сколько нужно ответов

Для качественной валидации достаточно **15-20 глубинных интервью**. Не 1000 анкет, а 15 подробных разговоров по 20-30 минут.

## Как выбрать метод валидации

Ваша ситуация	Лучший метод	Время	Бюджет
B2C, массовый рынок	Smoke test (лендинг)	2-4 часа	\$20-50
B2B, дорогой продукт	Интервью + предпродажа	1-2 недели	\$0
Физический продукт	Краудфандинг	2-4 недели	\$100-500
SaaS-инструмент	Конкурентный анализ + smoke test	1-3 дня	\$0-50
Сервисный бизнес	Wizard of Oz	1-2 недели	\$0

## Что дальше

---

Вы проверили спрос и видите сигналы: людям интересно, кто-то даже заплатил. Но между “интересно” и “я ваш постоянный клиент” – ещё один шаг. В следующем уроке мы разберём Customer Development – как разговаривать с клиентами так, чтобы узнать правду, а не то, что вы хотите услышать.

---

Урок 1.2 из 10 | Блок 1: От идеи до MVP | Курс: Запуск стартапа

---

## Урок 1.3: Customer Development – как разговаривать с клиентами

---

**Блок 1: От идеи до MVP** Длительность видео: 8-10 минут Тип: Практический урок

---

### Введение

---

Стив Бланк, отец Customer Development, сказал: “Ни один бизнес-план не выдерживает первого контакта с клиентом”. Вы можете сидеть в офисе и строить гипотезы бесконечно. Но единственный способ узнать правду – выйти из здания и поговорить с реальными людьми.

Customer Development (CustDev) – это методология изучения клиентов через структурированные интервью. Это не фокус-группа, не опрос и не casual разговор. Это наука с конкретными правилами, которые помогают получить достоверную информацию о проблемах, потребностях и готовности платить.

В этом уроке вы научитесь проводить CustDev-интервью: от поиска респондентов до анализа результатов. Мы разберём метод “The Mom Test” Роба Фицпатрика, шаблоны вопросов и типичные ошибки, которые превращают интервью в бесполезную трату времени.

---

### Зачем нужен CustDev

---

## Что вы узнаете из интервью

1. **Существует ли проблема?** Может, то, что вы считаете проблемой, люди вообще не замечают.
2. **Насколько она болезненна?** “Было бы неплохо” vs “я готов заплатить прямо сейчас”.
3. **Как люди решают её сейчас?** Текущие альтернативы = ваши настоящие конкуренты.
4. **Кто ваш идеальный клиент?** Не “все”, а конкретный сегмент с конкретными характеристиками.
5. **Какой должен быть продукт?** Не все фишки, которые вы придумали, нужны. Какие критичны?

## Сколько интервью нужно

Правило Стива Бланка: **после 10-15 интервью вы начнёте слышать повторяющиеся паттерны**. Если после 15 интервью каждый говорит разное – вы либо говорите с неправильной аудиторией, либо проблема размыта.

Стадия	Количество интервью	Цель
Проверка проблемы	10-15	Проблема реальна? Для кого?
Проверка решения	10-15	Наше решение подходит? Что менять?
Проверка канала	5-10	Где находить клиентов? Какой посыл работает?
Проверка цены	5-10	Сколько готовы платить? Какая модель?

## The Mom Test: как задавать правильные вопросы

### Суть метода

Роб Фицпатрик в книге “The Mom Test” сформулировал главное правило: **“Даже ваша мама не должна соврать вам в интервью”**. Если ваши вопросы позволяют человеку соврать из вежливости – вопросы плохие.

## 3 правила The Mom Test

**Правило 1: Говорите о жизни собеседника, а не о вашей идее** - Плохо: "Мы делаем приложение для учёта расходов. Что думаете?" - Хорошо: "Как вы сейчас отслеживаете свои расходы?"

**Правило 2: Спрашивайте о конкретном прошлом, а не об абстрактном будущем** - Плохо: "Вы бы использовали такой инструмент?" - Хорошо: "Расскажите о последнем разе, когда вы пытались разобраться, куда ушли деньги."

**Правило 3: Меньше говорите, больше слушайте** - Идеальное соотношение: вы говорите 20% времени, клиент – 80% - Не питайте свой продукт. Не защищайте свою идею. Слушайте.

## Шаблон вопросов для CustDev-интервью

**Блок 1: Контекст (2-3 минуты)** - Расскажите о себе и о чём вы занимаетесь - Как выглядит ваш типичный рабочий день?

**Блок 2: Проблема (5-7 минут)** - Какие задачи занимают больше всего времени? - Что вас больше всего раздражает в [область]? - Расскажите о последнем разе, когда вы столкнулись с [проблема] - Как часто это происходит? - Что вы делали, чтобы решить это?

**Блок 3: Текущее решение (3-5 минут)** - Какие инструменты/сервисы вы сейчас используете для [задача]? - Что вам нравится в текущем решении? - Что не нравится? Чего не хватает? - Сколько вы платите за текущее решение? (деньги + время)

**Блок 4: Ценность (2-3 минуты)** - Если бы эта проблема исчезла завтра, что бы изменилось в вашей работе? - Сколько времени/денег вы бы сэкономили? - Пытались ли вы найти лучшее решение? Что искали?

**Блок 5: Закрытие (1-2 минуты)** - Кого ещё вы посоветуете мне поговорить на эту тему? - Можно ли вернуться к вам, когда у нас будет прототип?

---

## Где находить респондентов

### 10 каналов для поиска людей на интервью

Канал	Для какого продукта	Скорость	Стоимость
LinkedIn (личные сообщения)	B2B	Средняя	Бесплатно
Telegram-чаты по теме	Любой	Быстро	Бесплатно
Reddit	B2C, tech	Средняя	Бесплатно
Facebook-группы	B2C	Средняя	Бесплатно
Конференции и митапы	B2B, нишевый	Медленно	\$0-100
Холодные email	B2B	Медленно	Бесплатно
Друзья друзей	Любой	Быстро	Бесплатно
Respondent.io	Любой (США)	Быстро	\$50-100/чел
Объявление на Avito/OLX	Локальный B2C	Быстро	\$0-20
Коворкинги	B2B, фрилансеры	Быстро	Бесплатно

## Шаблон сообщения для приглашения на интервью

“Привет! Я исследую тему [X] и хочу понять, как [целевая аудитория] решают [проблема]. Я НЕ продаю ничего – просто хочу послушать ваш опыт. Можно ли поговорить 20 минут по Zoom? В благодарность – [кофе/подарочная карта/\$20].”

Ключевое: **подчеркните, что вы не продаёте**, а изучаете. Конверсия в согласие: 10-20% при холодном аутриче.

## Как проводить интервью

### Подготовка (15 минут до звонка)

1. Подготовьте 10-12 вопросов (не читайте по бумажке, но имейте перед глазами)
2. Откройте документ для заметок (Google Docs, Notion)
3. Попросите разрешение на запись (Zoom/Google Meet имеют встроенную запись)
4. Проверьте микрофон и интернет

### Во время интервью

- **Первые 2 минуты:** small talk, установление контакта. Объясните, что это не продажа.
- **Не перебивайте.** Даже если пауза длится 5 секунд – дайте человеку подумать.
- **Задавайте follow-up:** “Вы сказали ‘это бесит’. Можете рассказать подробнее?”
- **Не питайте.** Если человек спрашивает “А что вы делаете?” – отвечайте кратко и переключайтесь обратно: “Мы изучаем эту тему. Но мне интереснее ваш опыт.”
- **Записывайте цитаты дословно.** Не интерпретируйте, а записывайте точные слова.

## Красные и зелёные флаги

Зелёный флаг	Красный флаг
“Я трачу на это 5 часов в неделю”	“Ну, иногда бывает, не часто”
“Я уже пробовал [конкурента], но...”	“Я никогда не искал решение”
“Это стоит мне \$500/мес”	“Я не готов за это платить”
“Когда будет готово? Дайте мне попробовать!”	“Звучит интересно” (и меняет тему)
Человек эмоционально рассказывает	Человек отвечает формально, кратко

## Анализ результатов

### Как систематизировать данные

После каждого интервью заполняйте таблицу:

Поле	Пример
Имя, роль	Анна, маркетолог, 32 года
Ключевые проблемы	1) Долго собирает отчёты 2) Нет единого дашборда
Текущее решение	Excel + Google Analytics
Что не устраивает	“Каждый понедельник 3 часа трачу на отчёт”
Готовность платить	“До \$50/мес точно”

Поле	Пример
Ключевая цитата	“Мне нужна одна кнопка – и отчёт у меня в почте”
Оценка боли (1-10)	7

## Паттерны

После 10-15 интервью ищите повторяющиеся паттерны: - 8 из 12 сказали, что отчёты – главная боль? Это ваша фишка номер один. - Все используют Excel? Значит ваш конкурент – Excel, а не другой SaaS. - Никто не готов платить больше \$30/мес? Значит это ваш ценовой потолок.

---

## Типичные ошибки CustDev

---

### 1. Питчить вместо слушать

Вы пришли за информацией, а не за одобрением. Если вы 70% времени рассказываете о продукте – это не CustDev, а продажа.

### 2. Опрашивать друзей и семью

Они будут вежливы. Опрашивайте незнакомцев из целевой аудитории.

### 3. Вопросы о будущем

“Вы бы использовали?” – бесполезный вопрос. Только прошлое и настоящее.

### 4. Маленькая выборка

3 интервью – это не CustDev. Минимум 10, лучше 15-20.

### 5. Confirmation bias

Вы слышите только то, что хотите слышать. Записывайте ВСЕ ответы, даже неудобные.

---

## Что дальше

---

Вы поговорили с клиентами и понимаете их боли. Теперь нужно превратить эти знания в структуру бизнеса. В следующем уроке мы заполним Lean Canvas – одностраничную бизнес-модель, которая объединяет проблему, решение, каналы, метрики и финансы в один документ.

---

Урок 1.3 из 10 | Блок 1: От идеи до MVP | Курс: Запуск стартапа

---

## Урок 1.4: Lean Canvas – бизнес-модель на одной странице

---

**Блок 1: От идеи до MVP** Длительность видео: 8-10 минут Тип: Практический урок

---

### Введение

---

Бизнес-план на 50 страниц – артефакт прошлого века. Его пишут месяцами, никто не читает, и он устаревает в момент первого контакта с реальностью. В мире стартапов бизнес-план заменила Lean Canvas – одностраничная бизнес-модель, которую можно заполнить за 20 минут и обновлять каждую неделю.

Lean Canvas придумал Эш Маурья, адаптировав Business Model Canvas Александра Osterwaldera для стартапов. Главное отличие: Lean Canvas фокусируется на проблемах и рисках, а не на партнёрствах и ресурсах. Потому что для стартапа главный риск – не “где взять деньги”, а “нужен ли кому-то наш продукт”.

Этот инструмент используют Y Combinator, Techstars, 500 Startups и тысячи стартапов по всему миру. В этом уроке мы разберём каждый блок Lean Canvas, заполним его на конкретном примере и научимся использовать как живой документ.

---

### Структура Lean Canvas: 9 блоков

---

#### Обзор блоков

Lean Canvas состоит из 9 блоков, которые заполняются в определённом порядке (не слева направо, а по приоритету рисков):

#	Блок	Вопрос	Порядок заполнения
1	Problem (Проблема)	Какие 3 главные проблемы?	1-й
2	Customer Segments (Сегменты)	Кто ваши клиенты?	2-й
3	Unique Value Proposition (УТП)	Почему вы, а не конкуренты?	3-й
4	Solution (Решение)	Как вы решаете проблемы?	4-й
5	Channels (Каналы)	Как клиенты узнают о вас?	6-й
6	Revenue Streams (Доходы)	Как вы зарабатываете?	5-й
7	Cost Structure (Расходы)	Сколько стоит бизнес?	7-й
8	Key Metrics (Метрики)	Что измерять?	8-й
9	Unfair Advantage (Нечестное преимущество)	Что нельзя скопировать?	9-й

## Блок за блоком: детальный разбор

### 1. Problem (Проблема)

Запишите **3 главные проблемы** вашей целевой аудитории. Не 10, не 1, а именно 3. Это заставляет приоритизировать.

Для каждой проблемы укажите **существующую альтернативу** – как люди решают это сейчас.

Пример (сервис аналитики для Instagram-блогеров): - Проблема 1: Не понимают, какой контент приносит подписчиков → Альтернатива: смотрят ручную статистику Instagram  
- Проблема 2: Тратят 2+ часа на отчёты для рекламодателей → Альтернатива: Excel +

скриншоты - Проблема 3: Не знают оптимальное время публикации → Альтернатива: публикуют наугад

## 2. Customer Segments (Сегменты клиентов)

Опишите вашего **раннего последователя (early adopter)** – не “все блогеры”, а конкретный сегмент, который будет вашим первым клиентом.

Шаблон описания сегмента: - **Кто:** Instagram-блогеры с 10К-100К подписчиков - **Возраст:** 22-35 лет - **Доход от блога:** \$500-3000/мес - **Уровень экспертизы:** Средний (не новичок, но не агентство) - **Где обитают:** Telegram-чаты для блогеров, Instagram-марафоны

## 3. Unique Value Proposition (УТП)

**Одно предложение**, которое объясняет, почему клиент должен выбрать вас. Формула:

**[Конечный результат] для [целевая аудитория], [отличие от конкурентов]**

Примеры: - Stripe: “Payments infrastructure for the internet” - Slack: “Where work happens”  
- Наш пример: “Автоматическая аналитика и отчёты для Instagram-блогеров за 2 клика вместо 2 часов”

Правила сильного УТП: - Конкретность > абстракция (“за 2 клика” > “быстро”) - Результат > функция (“экономьте 2 часа” > “удобный интерфейс”) - Для кого > для всех (“для блогеров” > “для бизнеса”)

## 4. Solution (Решение)

Для каждой из 3 проблем напишите **минимальное решение**. Не полный список фич, а самое простое, что снимает боль.

Проблема	Решение (MVP)
Не понимают, какой контент работает	Дашборд с ТОП-10 постами по вовлечённости
2+ часа на отчёты	Автогенерация PDF-отчёта для рекламодателя
Не знают лучшее время	Push-уведомление: “Лучшее время для поста: 18:30”

## 5. Revenue Streams (Модель дохода)

Определите, как вы будете зарабатывать:

Модель	Пример	Средний чек
Подписка (SaaS)	\$19/мес Basic, \$49/мес Pro	\$25-35/мес
Freemium	Бесплатно до 1 аккаунта, платно 3+	\$15-30/мес
Транзакционная	Комиссия 5% с каждой сделки	Зависит от GMV
Одноразовая покупка	\$199 за lifetime	\$199 единоразово
Marketplace	Комиссия с обеих сторон	10-20% GMV

Для стартапа на ранней стадии: **начните с простой подписки**. Это предсказуемо и понятно.

## 6. Channels (Каналы привлечения)

Как клиенты узнают о вас? Перечислите 2-3 основных канала:

Тип канала	Примеры	Стоимость
Органический	SEO, контент-маркетинг, Product Hunt	\$0 (время)
Платный	Meta Ads, Google Ads, YouTube Ads	\$5-50 за клиента
Виральный	Реферальная программа, "Made with [продукт]"	\$0-5 за клиента
Партнёрский	Интеграции, affiliate-программы	20-30% комиссия
Прямые продажи	Cold outreach, нетворкинг	Время основателя

## 7. Cost Structure (Структура расходов)

Посчитайте месячные расходы на запуск и поддержание:

Статья	Стартап (MVP)	Через 6 месяцев
Хостинг (Vercel/Railway)	\$0-20/мес	\$50-200/мес
Домен	\$12/год	\$12/год

Статья	Стартап (MVP)	Через 6 месяцев
Инструменты (аналитика, email)	\$0-50/мес	\$100-300/мес
Маркетинг	\$100-500/мес	\$1000-5000/мес
Ваше время	Бесценно	Зарплата
<b>Итого</b>	<b>\$100-600/мес</b>	<b>\$1200-5500/мес</b>

## 8. Key Metrics (Ключевые метрики)

Выберите 3-5 метрик, которые определяют здоровье бизнеса. Используйте фреймворк пиратских метрик AARRR (Dave McClure):

- **Acquisition:** Сколько людей заходят на сайт?
- **Activation:** Сколько регистрируются и пробуют?
- **Retention:** Сколько возвращаются на 2-ю неделю?
- **Revenue:** Сколько платят?
- **Referral:** Сколько приводят друзей?

## 9. Unfair Advantage (Нечестное преимущество)

Что нельзя легко скопировать или купить за деньги?

- Экспертиза основателя в нише
- Сетевой эффект (чем больше пользователей, тем ценнее продукт)
- Эксклюзивные данные
- Сильный бренд / комьюнити
- Патенты или уникальная технология
- Скорость (вы первые на рынке)

Важно: на ранней стадии этот блок может быть пустым. Это нормально. Нечестное преимущество часто появляется со временем.

---

## Практический пример: заполняем Lean Canvas

---

## Продукт: AI-ассистент для составления коммерческих предложений (B2B)

Блок	Содержание
Проблема	1) КП пишутся 3-5 часов 2) Каждое КП с нуля 3) Низкая конверсия (10-15%)
Сегменты	Менеджеры по продажам в IT-компаниях (10-50 сотрудников), 25-40 лет
УТП	“Профессиональное коммерческое предложение за 10 минут вместо 5 часов”
Решение	1) Шаблоны КП по отраслям 2) AI-генерация текста 3) Аналитика открытий
Каналы	LinkedIn outreach, контент в Telegram, Product Hunt
Доходы	\$29/мес (до 10 КП), \$79/мес (безлимит + аналитика)
Расходы	\$300/мес (хостинг + AI API + инструменты)
Метрики	Регистрации/нед, конверсия free→paid, КП/пользователь/мес, NPS
Нечестное преимущество	База из 500+ успешных КП для обучения AI

## Инструменты для создания Lean Canvas

Инструмент	Плюсы	Минусы	Цена
Leanstack.com	Оригинал от Эша Маурьи	Платный	\$15/мес
Miro	Гибкий, есть шаблон	Перегружен функциями	Бесплатно
Notion	Можно кастомизировать	Нужно делать самому	Бесплатно
Google Docs	Просто и доступно	Нет визуализации	Бесплатно
Canvanizer.com	Бесплатный, простой	Базовый функционал	Бесплатно

---

## Как использовать Lean Canvas правильно

---

### 3 правила

1. **Это живой документ.** Обновляйте после каждого CustDev-интервью, каждого эксперимента, каждого пивота.
  2. **Одна Canvas = один сегмент.** Если у вас 2 разных типа клиентов, создайте 2 Lean Canvas.
  3. **Заполняйте за 20 минут.** Если тратите больше – вы overthinking. Lean Canvas – это гипотеза, а не истина.
- 

### Что дальше

---

У вас есть бизнес-модель на одной странице. Теперь пора переходить к действиям: строить MVP – минимальный жизнеспособный продукт. В следующем уроке мы разберём, что такое настоящий MVP, почему первая версия продукта должна вызывать у вас стыд, и как определить score для запуска за 2-4 недели.

---

*Урок 1.4 из 10 | Блок 1: От идеи до MVP | Курс: Запуск стартапа*

---

## Урок 1.5: MVP – минимальный жизнеспособный продукт

---

**Блок 1: От идеи до MVP** Длительность видео: 8-10 минут Тип: Практический урок

---

### Введение

---

MVP – Minimum Viable Product – самое неправильно понятое слово в стартап-мире. Большинство людей думают, что MVP – это “урезанная версия финального продукта”.

Это не так. MVP – это минимальный эксперимент, который позволяет проверить вашу главную гипотезу с наименьшими затратами.

Рейд Хоффман, сооснователь LinkedIn, сказал: “Если вам не стыдно за первую версию продукта, вы запустились слишком поздно”. Эрик Рис, автор “The Lean Startup”, определяет MVP как “версию продукта, которая позволяет собрать максимальное количество валидированного обучения с минимальными усилиями”.

В этом уроке мы разберём, что действительно такое MVP, как определить его scope (что включать, а что нет), сколько времени должна занять разработка, и посмотрим на реальные MVP великих компаний – вы удивитесь, насколько они были примитивными.

## Что такое MVP и что это НЕ

### Определение

**MVP – это самая простая версия продукта, которая решает основную проблему и позволяет проверить, готовы ли люди за это платить.**

### Что MVP – это НЕ

Заблуждение	Реальность	
“Кривой продукт с багами”	MVP должен работать корректно, просто иметь мало фич	
“Прототип / дизайн-макет”	MVP – это работающий продукт, которым можно пользоваться	
“Первая версия финального продукта”	MVP может выглядеть совершенно иначе, чем финальный продукт	
“Нужно потратить 3-6 месяцев”	Хороший MVP делается за 2-4 недели (или даже за выходные)	
“Нужна полная автоматизация”	Можно делать многое вручную (Wizard of Oz)	

## Аналогия: скейтборд, а не колесо от машины

Классическая ошибка: строить автомобиль по частям (колесо → шасси → кузов → готово). Первые 3 версии бесполезны – на них нельзя ездить.

Правильный подход: скейтборд → самокат → велосипед → мотоцикл → автомобиль. Каждая версия решает задачу “доехать из А в Б”, просто на разном уровне комфорта.

## MVP великих компаний

### Реальные примеры

Компания	MVP	Финальный продукт	Время на MVP
<b>Airbnb</b>	Сайт с 3 фото квартиры основателей, без платёжной системы	Платформа на \$100B+	1 неделя
<b>Dropbox</b>	3-минутное видео, демонстрирующее концепт (продукта не было!)	Облачное хранилище	1 день (видео)
<b>Zappos</b>	Фото обуви из магазинов, покупка и отправка вручную	Крупнейший онлайн-магазин обуви	1 день
<b>Twitter</b>	Внутренний инструмент для сотрудников Odeo	Соцсеть с 350M+ пользователей	2 недели
<b>Groupon</b>	WordPress-блог + PDF-купоны, отправляемые по email	Маркетплейс на \$17B (IPO)	1 неделя
<b>Buffer</b>	Лендинг с тарифами (продукта не было)	Платформа для соцсетей	1 день

Компания	MVP	Финальный продукт	Время на MVP
Product Hunt	Email-рассылка со ссылками	Платформа запуска продуктов	1 день

## Что общего у этих MVP

- Минимум технологий.** Wordpress, простой HTML, email-рассылки, Google Forms.
- Ручная работа за кулисами.** Основатели делали руками то, что потом автоматизировали.
- Фокус на одной задаче.** Не 10 фич, а одна ключевая ценность.
- Запуск за дни, не месяцы.** Ни один из этих MVP не делался дольше 2 недель.

## Как определить score MVP

### Метод “Одна проблема – одно решение”

Вернитесь к Lean Canvas (урок 1.4). У вас 3 проблемы и 3 решения. Для MVP выберите **ОДНУ** проблему и **ОДНО** решение – самое болезненное и самое важное.

### Фреймворк MoSCoW для приоритизации фич

Категория	Описание	Пример (SaaS для отчётов)
<b>Must have</b>	Без этого продукт бесполезен	Генерация отчёта из данных
<b>Should have</b>	Важно, но можно добавить потом	Выбор шаблона отчёта
<b>Could have</b>	Приятно иметь	Кастомные цвета бренда
<b>Won't have</b>	Не сейчас	Интеграция с CRM, API, мобильное приложение

Для MVP оставьте **ТОЛЬКО Must have**. Всё остальное – в бэклог.

### Правило “30-ти секунд”

Ваш MVP должен быть объясним за 30 секунд: - Что это? (одно предложение) - Для кого? (один сегмент) - Какую проблему решает? (одна проблема) - Как? (одно ключевое действие)

Пример: "Это сервис, который автоматически генерирует PDF-отчёт об Instagram-аккаунте для блогеров за 2 клика."

---

## Типы MVP

---

### 1. Landing Page MVP

**Что:** Лендинг + форма сбора email/предзаказов. **Когда:** Проверка спроса до разработки. **Инструменты:** Carrd, Tilda, Framer. **Время:** 2-4 часа.

### 2. Wizard of Oz MVP

**Что:** Фронтенд выглядит как продукт, бэкенд – ручная работа. **Когда:** Продукт сложный, хотите проверить UX до автоматизации. **Инструменты:** Любые no-code + ваши руки. **Время:** 1-2 недели.

### 3. Concierge MVP

**Что:** Вы лично оказываете услугу каждому клиенту. **Когда:** Сервисный бизнес, marketplace. **Инструменты:** WhatsApp, Telegram, email. **Время:** 1 день.

### 4. Single Feature MVP

**Что:** Работающий продукт с одной главной фичей. **Когда:** Вы уверены в решении и хотите настоящих пользователей. **Инструменты:** No-code (Bubble, Glide) или вайбкодинг. **Время:** 1-4 недели.

### 5. Video MVP (как Dropbox)

**Что:** Видео, демонстрирующее продукт, которого ещё нет. **Когда:** Технически сложный продукт, нужна быстрая валидация. **Инструменты:** Loom, screen recording, After Effects. **Время:** 1-3 дня.

## Как выбрать тип MVP

Ваша ситуация	Тип MVP
Не уверен в спросе	Landing Page или Video MVP
Уверен в спросе, не уверен в решении	Wizard of Oz или Concierge
Уверен в проблеме и решении	Single Feature MVP
B2B, дорогой продукт	Concierge MVP
Массовый B2C рынок	Landing Page + Single Feature

## Таймлайн запуска MVP

### Пример: 2-недельный спринт

День	Задача
1-2	Финализация Lean Canvas, определение scope (Must have)
3-4	Дизайн (простые макеты в Figma или на бумаге)
5-8	Разработка (no-code или вайбкодинг)
9-10	Тестирование, фикс критических багов
11-12	Написание текстов, подготовка к запуску
13	Soft launch (10-20 первых пользователей)
14	Сбор фидбека, первые итерации

### Красные флаги: ваш MVP слишком большой

- Разработка занимает > 4 недель
- У вас больше 5 экранов / страниц
- Вы говорите "ещё одна фишка и запускаем" (3-й раз подряд)
- Вы проектируете систему авторизации / админ-панель / аналитику ДО запуска
- Вы обсуждаете масштабирование ДО первого пользователя

## Ошибки при создании MVP

---

### 1. Перфекционизм

“Ещё не готово, нужно допилить дизайн”. Нет. Запускайте. Дизайн можно улучшить после первых пользователей.

### 2. Feature creep

“А давайте ещё добавим...” Нет. Каждая фишка – это время. Время – единственный невозполнимый ресурс стартапа.

### 3. Строить то, что хотите вы, а не клиент

Вернитесь к результатам CustDev (урок 1.3). Строите ли вы то, что просили клиенты, или то, что нравится вам?

### 4. Бояться запускать без инвестиций

MVP не требует инвестиций. \$0-500 и ваше время – это всё. Инвестиции нужны на масштабирование, не на MVP.

---

## Что дальше

---

Вы знаете, что такое MVP и как определить его score. Но как построить его быстро, если вы не программист? В следующем уроке – No-Code MVP: обзор инструментов, которые позволяют создать работающий продукт без единой строчки кода за 1-2 недели.

---

*Урок 1.5 из 10 | Блок 1: От идеи до MVP | Курс: Запуск стартапа*

---

## Урок 1.6: No-Code MVP – запуск без программистов

---

**Блок 1: От идеи до MVP Длительность видео: 8-10 минут Тип: Практический урок**

## Введение

Ещё 5 лет назад, чтобы создать работающий веб-продукт, вам нужен был разработчик (\$3,000-15,000 за MVP) или 6-12 месяцев на изучение программирования. Сегодня всё изменилось. No-code инструменты позволяют создать полноценное веб-приложение, мобильное приложение или автоматизацию за дни, а не месяцы.

No-code – это не “игрушки для детей”. Makerpad (приобретён Zapier), Plato, Comet и десятки других компаний с доходом \$1M+ ARR построены полностью на no-code стеках. Более того, Y Combinator принимает стартапы с no-code MVP – им важен не код, а доказательство спроса.

В этом уроке мы разберём ландшафт no-code инструментов 2025-2026 года, выберем стек под разные типы продуктов и пройдем практический путь от идеи до работающего прототипа за один урок.

## Ландшафт No-Code инструментов

### Категории инструментов

Категория	Задача	Лучшие инструменты	Цена
Лендинги	Одностраничные сайты, витрины	Carrd, Tilda, Framer	\$0-19/мес
Веб-приложения	Полноценные SaaS, дашборды	Bubble, Softr, Glide	\$0-119/мес
Мобильные приложения	iOS/Android приложения	FlutterFlow, Adalo, Glide	\$0-70/мес
AI-билдеры	Сайты и приложения через AI	Bolt.new, Lovable, v0	\$0-50/мес

Категория	Задача	Лучшие инструменты	Цена
<b>Автоматизации</b>	Связь сервисов, workflows	Zapier, Make, n8n	\$0-30/мес
<b>Базы данных</b>	Хранение данных без SQL	Airtable, Notion, Supabase	\$0-20/мес
<b>Формы и опросы</b>	Сбор данных от пользователей	Tally, Typeform, Jotform	\$0-35/мес
<b>Email/Рассылки</b>	Коммуникация с пользователями	Resend, Mailchimp, Loops	\$0-20/мес
<b>Платежи</b>	Приём оплаты	Stripe, LemonSqueezy, Gumroad	3-5% комиссия
<b>Аутентификация</b>	Логин/регистрация	Clerk, Auth0, Supabase Auth	\$0-25/мес

## Детальный разбор ТОП-инструментов

### Bubble – для сложных веб-приложений

**Что это:** Визуальный конструктор полноценных веб-приложений с базой данных, логикой и API-интеграциями.

**Подходит для:** SaaS, маркетплейсы, CRM, дашборды, порталные решения.

**Плюсы:** - Можно построить практически любое веб-приложение - Встроенная база данных - Огромное комьюнити и библиотека плагинов - Responsive дизайн

**Минусы:** - Кривая обучения 2-4 недели - Производительность может просесть на большом объёме данных - Lock-in: тяжело мигрировать на код

**Цена:** Free (с ограничениями) → \$32/мес (Personal) → \$119/мес (Professional)

**Реальный пример:** Dividend Finance (оценка \$1B+) начинал на Bubble.

### Bolt.new – AI-генерация за минуты

**Что это:** AI-платформа, которая генерирует полноценные веб-приложения по текстовому описанию.

**Подходит для:** Лендинги, портфолио, простые SaaS, прототипы.

**Плюсы:** - Результат за 2-5 минут - Генерирует реальный код (React/Next.js) - Можно задеплоить одной кнопкой - Итерации через чат

**Минусы:** - Ограничение на сложность (не для маркетплейсов) - Иногда генерирует баги - Нужно базовое понимание, что делает код

**Цена:** Free (ограниченные токены) → \$20/мес → \$50/мес

## Framer – для красивых сайтов

**Что это:** Визуальный конструктор сайтов с упором на дизайн и анимации.

**Подходит для:** Лендинги, сайты-визитки, портфолио, маркетинговые страницы.

**Плюсы:** - Дизайн уровня Dribbble из коробки - Встроенный CMS - Отличная производительность (статические сайты) - Бесплатный SSL и хостинг

**Минусы:** - Не для приложений с логикой - Ограниченные возможности для форм и базы данных

**Цена:** Free → \$15/мес (Mini) → \$30/мес (Basic)

## Make (ex-Integromat) – автоматизация

**Что это:** Визуальный конструктор автоматизаций (если X, то Y).

**Подходит для:** Связка сервисов, автоматические email, обработка форм, синхронизация данных.

**Примеры автоматизаций:** - Новая заявка через Tally → уведомление в Telegram + строка в Google Sheet - Новый подписчик → серия welcome-писем - Новый заказ на Shopify → создание задачи в Notion

**Цена:** Free (1000 операций/мес) → \$10.59/мес → \$18.82/мес

---

## No-Code стеки для разных типов продуктов

---

## Стек 1: SaaS-инструмент

Компонент	Инструмент	Цена
Фронтенд + логика	Bubble	\$32/мес
Платежи/подписки	Stripe	2.9% + 30с
Email	Resend или Mailchimp	\$0
Аналитика	Mixpanel Free	\$0
Домен	Namecheap	\$12/год
<b>Итого</b>		<b>~\$35/мес</b>

## Стек 2: Лендинг + лист ожидания

Компонент	Инструмент	Цена
Сайт	Carrd или Framer	\$0-19/мес
Форма сбора email	Tally	\$0
Рассылка	Resend	\$0
Аналитика	Google Analytics	\$0
<b>Итого</b>		<b>\$0-19/мес</b>

## Стек 3: Маркетплейс / Директория

Компонент	Инструмент	Цена
Фронтенд	Softtr	\$59/мес
База данных	Airtable	\$0
Платежи	Stripe	2.9% + 30с
Автоматизации	Make	\$10/мес
Email	Mailchimp	\$0
<b>Итого</b>		<b>~\$70/мес</b>

## Стек 4: Мобильное приложение

Компонент	Инструмент	Цена
Приложение	FlutterFlow или Glide	\$0-40/мес
Бэкенд/БД	Supabase	\$0
Push-уведомления	OneSignal	\$0
Аналитика	Firebase Analytics	\$0
<b>Итого</b>		<b>\$0-40/мес</b>

## Практический гайд: от идеи до рабочего MVP за 5 шагов

### Шаг 1: Определите тип продукта (10 минут)

Из Lean Canvas (урок 1.4) возьмите: проблема, решение, сегмент. Определите, что нужно: лендинг, веб-приложение, мобильное приложение?

### Шаг 2: Выберите стек (15 минут)

Используйте таблицы выше. Не усложняйте – для MVP достаточно 2-3 инструмента.

### Шаг 3: Создайте базу данных (30-60 минут)

Если ваш продукт хранит данные – начните с модели данных. В Airtable или Notion создайте таблицы: пользователи, [ваша сущность], настройки.

### Шаг 4: Постройте интерфейс (2-5 дней)

В Bubble/Softr/Bolt.new создайте основные экраны. Фокус на one key action – главном действии пользователя.

### Шаг 5: Подключите платежи и запустите (1 день)

Stripe + LemonSqueezy. Не откладывайте платежи – если люди не готовы платить на стадии MVP, это важный сигнал.

## Когда пора переходить с no-code на код

---

### Сигналы для миграции

Сигнал	Значит
> 1000 активных пользователей	Нужна производительность
Сложная кастомная логика	No-code ограничивает
Платите > \$200/мес за no-code	Свой сервер дешевле
Нужны нестандартные интеграции	API-ограничения no-code
Привлекаете инвестиции	Инвесторы хотят видеть "настоящий" код

### Важное правило

**No-code – это не стыдно.** Если ваш no-code MVP приносит \$10K MRR, это лучше, чем красивый код с 0 пользователей. Миграция на код – это оптимизация, которая нужна ПОСЛЕ product-market fit, а не до.

---

## Ошибки при создании no-code MVP

---

### 1. Изучать инструмент неделями до начала

Не нужно проходить полный курс по Bubble. Начните строить – разберётесь по ходу.

### 2. Выбирать слишком сложный инструмент

Если вам нужен лендинг – не берите Bubble. Carrd за \$19/год хватит.

### 3. Игнорировать мобильную версию

60%+ трафика – мобильный. Проверьте, как ваш MVP выглядит на телефоне.

### 4. Забыть про аналитику

Добавьте Google Analytics / Mixpanel ДО запуска. Без данных вы слепы.

---

## Что дальше

---

Вы знаете, как построить MVP без кода. Но прежде чем запускать, нужно ответить на ключевой вопрос: сколько стоит привлечение одного клиента и сколько он принесёт? В следующем уроке – unit-экономика стартапа: CAC, LTV, payback period и другие метрики, которые определяют, будет ли ваш бизнес прибыльным.

---

Урок 1.6 из 10 | Блок 1: От идеи до MVP | Курс: Запуск стартапа

---

## Урок 1.7: Unit-экономика стартапа – считаем до запуска

---

**Блок 1: От идеи до MVP** Длительность видео: 8-10 минут Тип: Практический урок

---

### Введение

---

Вы построили MVP, у вас есть первые пользователи. Но ответьте на вопрос: ваш бизнес зарабатывает или теряет деньги на каждом клиенте? Удивительно, но большинство стартапов не могут ответить на этот вопрос даже через год после запуска.

Unit-экономика – это математика одного клиента. Сколько стоит его привлечь (CAC), сколько он принесёт за всё время (LTV), и когда вложения окупятся (Payback Period). Если  $LTV > CAC$  – бизнес жизнеспособен. Если нет – вы сжигаете деньги.

Marc Andreessen (a16z) говорит: “Вы можете обмануть пользователей, инвесторов и даже себя. Но вы не можете обмануть математику”. Этот урок даст вам инструменты, чтобы просчитать экономику стартапа ДО того, как вы потратите первый доллар на маркетинг.

---

### Ключевые метрики unit-экономики

---

#### 5 главных показателей

Метрика	Расшифровка	Формула	Пример
<b>CAC</b>	Customer Acquisition Cost (стоимость привлечения клиента)	Расходы на маркетинг / Кол-во новых клиентов	$\$5000 / 100 = \$50$
<b>LTV</b>	Lifetime Value (ценность клиента за всё время)	ARPU x Среднее время жизни клиента	$\$30/\text{мес} \times 14 \text{ мес} = \$420$
<b>ARPU</b>	Average Revenue Per User (средний доход с пользователя)	Общий доход / Кол-во пользователей	$\$3000 / 100 = \$30/\text{мес}$
<b>Churn</b>	Отток (% клиентов, уходящих за месяц)	Ушедшие / Всего на начало месяца	$5 / 100 = 5\%$
<b>Payback Period</b>	Период окупаемости клиента	CAC / ARPU	$\$50 / \$30 = 1.7 \text{ мес}$

## Золотое правило

**LTV / CAC  $\geq 3$**  – это минимальный здоровый показатель.

- LTV/CAC < 1: Вы теряете деньги на каждом клиенте. Стоп.
- LTV/CAC = 1-2: Еле-еле в ноль. Нужна оптимизация.
- LTV/CAC = 3-5: Здоровый бизнес. Можно масштабировать.
- LTV/CAC > 5: Отлично, но возможно вы недоинвестируете в рост.

Для SaaS-стартапов ещё одно правило: **Payback Period < 12 месяцев**. Если клиент окупается дольше года, вам нужно слишком много капитала для роста.

## CAC: стоимость привлечения клиента

### Как считать CAC правильно

**Простая формула:** CAC = Все расходы на маркетинг и продажи / Количество новых платящих клиентов

**Что включать в расходы:** - Рекламный бюджет (Meta Ads, Google Ads, YouTube) - Зарплата маркетолога / сейлза (пропорционально) - Инструменты маркетинга (CRM, email-сервис, аналитика) - Контент-продакшн (если есть) - Партнёрские комиссии

**Что НЕ включать:** - Разработку продукта - Серверы и инфраструктуру - Общие расходы (офис, бухгалтерия)

## Бенчмарки САС по индустриям

Тип продукта	Средний САС	Хороший САС
B2C SaaS (подписка \$10-30/мес)	\$30-80	< \$20
B2B SaaS (SMB, \$50-200/мес)	\$200-500	< \$150
B2B SaaS (Enterprise, \$1000+/мес)	\$5,000-15,000	< \$5,000
E-commerce	\$10-50	< \$10
Мобильное приложение (freemium)	\$1-5 (установка), \$20-50 (платящий)	< \$2 (установка)
Marketplace	\$50-200 (первая транзакция)	< \$50

## САС по каналам

Канал	Типичный САС	Скорость масштабирования
Органический (SEO, контент)	\$5-20	Медленно (3-6 мес)
Product Hunt / Hacker News	\$0-5	Разово (spike)
Meta Ads (Facebook/Instagram)	\$20-80	Быстро
Google Ads (поиск)	\$30-100	Быстро
LinkedIn Ads	\$80-200	Средне
Холодные email (outbound)	\$50-150	Средне

Канал	Типичный CAC	Скорость масштабирования
Реферальная программа	\$10-30	Средне
Партнёрства (affiliate)	20-30% от первого платежа	Средне

## LTV: ценность клиента за всё время

### Как считать LTV

**Простая формула:**  $LTV = ARPU \times \text{Средний срок жизни клиента (в месяцах)}$

**Формула через churn:**  $LTV = ARPU / \text{Monthly Churn Rate}$

Пример: -  $ARPU = \$30/\text{мес}$  -  $\text{Monthly Churn} = 5\%$  -  $LTV = \$30 / 0.05 = \$600$

### Как увеличить LTV

Рычаг	Как работает	Пример
Снизить churn	Улучшить онбординг, поддержку	Churn 5% → 3% = LTV растёт с \$600 до \$1000
Повысить ARPU	Upsell, дополнительные фичи	\$30/мес → \$45/мес = LTV растёт на 50%
Cross-sell	Продавать дополнительные продукты	Основной продукт + addon
Годовые планы	Скидка за предоплату = снижение churn	Годовой план = churn ÷ 3-4x

### Влияние churn на LTV

Monthly Churn	Средний срок жизни	LTV (при ARPU \$30)
10%	10 месяцев	\$300
7%	14 месяцев	\$429

Monthly Churn	Средний срок жизни	LTV (при ARPU \$30)
5%	20 месяцев	\$600
3%	33 месяца	\$1,000
2%	50 месяцев	\$1,500
1%	100 месяцев	\$3,000

Вывод: **снижение churn с 5% до 3% увеличивает LTV на 67%**. Это часто эффективнее, чем увеличение бюджета на привлечение.

## Как считать unit-экономику ДО запуска

### Метод предположений

Когда у вас нет реальных данных, используйте обоснованные предположения на основе бенчмарков:

**Шаг 1: Определите цену** На основе конкурентного анализа (урок 1.2) и CustDev (урок 1.3).

### Шаг 2: Предположите конверсию

Этап воронки	Консервативная	Средняя	Оптимистичная
Посетитель → регистрация	2%	5%	10%
Регистрация → пробный период	30%	50%	70%
Пробный → платящий	5%	10%	20%
Общая (посетитель → платящий)	0.03%	0.25%	1.4%

**Шаг 3: Посчитайте CAC** Если реклама стоит \$2 за клик, а конверсия 0.25%:  $CAC = \$2 / 0.0025 = \$800$ . Дорого? Значит нужен органический канал.

Если органический трафик (SEO):  $CAC = \text{стоимость контента} / \text{привлечённые клиенты}$ .

**Шаг 4: Предположите churn** Для нового SaaS: 5-8% в первые месяцы – нормально. Стремиться к  $< 5\%$ .

## Шаг 5: Посчитайте LTV и LTV/CAC

### Практический пример

Параметр	Значение
Цена	\$29/мес
CAC (предположение)	\$60 (через контент + немного рекламы)
Monthly churn (предположение)	6%
LTV	$\$29 / 0.06 = \$483$
LTV/CAC	$\$483 / \$60 = 8.05$
Payback period	$\$60 / \$29 = 2.1$ месяца
<b>Вердикт</b>	<b>Отличная unit-экономика</b>

## Калькулятор unit-экономики

### Формула для Google Sheets

Создайте таблицу с этими ячейками:

Ячейка	Название	Формула
B1	Цена/мес	(введите вручную)
B2	Monthly Churn %	(введите вручную)
B3	CAC	(введите вручную)
B4	LTV	$=B1/B2$
B5	LTV/CAC	$=B4/B3$
B6	Payback (мес)	$=B3/B1$
B7	Avg Lifetime (мес)	$=1/B2$
B8	Здоровье	$=IF(B5>=3,"Здоровый",IF(B5>=1,"Нужна оптимизация","Убыточный"))$

Меняйте B1, B2, B3 – и мгновенно видите, как меняется экономика.

---

## Что делать, если unit-экономика не сходится

---

### 5 рычагов

1. **Повысить цену.** Самый быстрый способ. Часто основатели занижают цену из страха. Поднимите на 50% и посмотрите на churn.
  2. **Снизить САС.** Переключитесь на более дешёвые каналы (контент, реферальная программа, Product Hunt).
  3. **Снизить churn.** Улучшите онбординг (первые 7 дней критичны), добавьте email-автоматизации, спрашивайте уходящих "почему".
  4. **Увеличить ARPU.** Добавьте premium-тариф, upsell, дополнительные услуги.
  5. **Сменить сегмент.** Возможно, ваш текущий сегмент не готов платить достаточно. Попробуйте более платёжеспособную аудиторию.
- 

## Что дальше

---

Вы посчитали экономику и она сходится (или вы знаете, что нужно оптимизировать). Теперь главный вопрос: как привлечь первых пользователей? В следующем уроке разберём 10 стратегий привлечения первых 100 клиентов – от Product Hunt до холодных email.

---

Урок 1.7 из 10 | Блок 1: От идеи до MVP | Курс: Запуск стартапа

---

## Урок 1.8: Первые пользователи – стратегии привлечения

---

**Блок 1: От идеи до MVP** Длительность видео: 8-10 минут Тип: Практический урок

---

## Введение

У вас есть MVP. Unit-экономика посчитана. Теперь самый страшный момент: запуск. Где взять первых пользователей? Как заставить незнакомых людей попробовать ваш продукт? И главное – как это сделать с бюджетом \$0-500?

Пол Грэм из Y Combinator называет это “Do things that don’t scale” (“Делай то, что не масштабируется”). На ранней стадии вам не нужны Facebook Ads на \$10,000 или viral loops. Вам нужны первые 10, потом 100, потом 1000 пользователей. И для каждого этапа – свои методы.

Этот урок – практический гайд по привлечению первых клиентов. 10 проверенных стратегий с конкретными шагами, шаблонами сообщений и реальными примерами. Многие из этих методов использовали основатели компаний, которые сейчас стоят миллиарды.

## Философия первых пользователей

### Кто такие Early Adopters

Первые пользователи – это не “все”. Это особый тип людей:

Характеристика	Early Adopter	Массовый пользователь
Отношение к багам	Терпит, репортит	Уходит навсегда
Готовность рисковать	Высокая	Низкая
Зачем им ваш продукт	Решить острую проблему	“Все пользуются”
Фидбек	Активный, подробный	Пассивный
Где искать	Тематические сообщества	Везде
Ценность для стартапа	Огромная (инсайты + testimonials)	Деньги

### Воронка ранней стадии

10 пользователей → 100 пользователей → 1,000 пользователей

Для каждого этапа свои методы: - **0-10**: Ручная работа. Лично находите, лично онбордите. - **10-100**: Сообщества. Product Hunt, Reddit, нишевые группы. - **100-1000**: Контент + первая реклама. SEO, social media, partnerships.

---

## 10 стратегий привлечения первых пользователей

---

### Стратегия 1: Product Hunt Launch

**Что это:** Запуск продукта на Product Hunt – платформе, где tech-энтузиасты открывают новые продукты.

**Результат:** 500-5000 посещений за день, 50-500 регистраций, потенциально #1 Product of the Day.

**Пошаговый план:** 1. Создайте аккаунт заранее (за 1-2 недели), набирайте подписчиков 2. Подготовьте assets: логотип, скриншоты, GIF/видео демо, описание 3. Найдите хантера (человека с 1000+ подписчиков на PH) или запускайте сами 4. Запускайте в 00:01 по PST (Pacific Time) 5. В день запуска: отвечайте на ВСЕ комментарии, попросите друзей проголосовать и написать отзывы 6. Напишите maker's comment – историю создания продукта

**Важно:** НЕ просите людей "проголосовать". Просите "посмотреть и дать фидбек". Product Hunt банит за накрутку.

### Стратегия 2: Холодный outreach (email/LinkedIn)

**Что это:** Прямое обращение к потенциальным клиентам с персонализированным сообщением.

#### Шаблон холодного email:

Тема: [Имя], вопрос про [конкретная задача]

"Привет, [Имя]!

Видел ваш пост в [источник] про [тема]. Мы сделали инструмент, который решает именно эту проблему – [одно предложение описание].

Первым 20 пользователям даём бесплатный доступ на 3 месяца.

Могу показать 5-минутное демо? Или просто дам ссылку попробовать.

[Ваше имя]"

**Ключевые правила:** - Персонализация обязательна (не массовая рассылка!) - Конкретное предложение ценности - Низкий барьер для ответа ("дам ссылку" vs "давайте запланируем встречу") - 20-30 email/день = 2-5 ответов = 1-2 демо

### Стратегия 3: Сообщества и группы

**Каналы:** - Reddit (r/startups, r/SaaS, r/[ваша ниша]) - Telegram-группы - Discord-серверы - Facebook-группы - Indie Hackers - Hacker News (Show HN)

**Правило:** Не спамьте. Сначала станьте активным участником (помогайте, отвечайте на вопросы). Через 1-2 недели упомяните свой продукт в контексте решения чужой проблемы.

**Формула поста:** "Я столкнулся с [проблема] и не нашёл хорошего решения. Поэтому сделал [продукт]. Вот что он делает: [3 пункта]. Буду рад фидбеку – [ссылка]."

### Стратегия 4: Контент-маркетинг (Building in Public)

**Что это:** Публичное ведение дневника создания продукта в Twitter/X, LinkedIn, Telegram.

**Что публиковать:** - Метрики (MRR, пользователи, конверсия) - Победы и провалы - Уроки и инсайты - Скриншоты продукта, обновления - Истории клиентов

**Почему работает:** - Люди любят наблюдать за процессом - Строит доверие ("они прозрачны") - Привлекает early adopters, которые хотят "быть частью истории" - Бесплатно

**Пример:** Pieter Levels публикует метрики всех своих проектов в Twitter. Это привлекает тысячи пользователей и стало его главным маркетинговым каналом.

### Стратегия 5: Partnerships и интеграции

**Что это:** Сотрудничество с продуктами, у которых уже есть ваша целевая аудитория.

**Типы партнёрств:**

Тип	Пример	Сложность
Интеграция	Ваш продукт + Slack/Notion/Zapier	Средняя
Cross-promotion	Ваша рассылка ↔ их рассылка	Низкая

Тип	Пример	Сложность
Affiliate	Блогеры получают 20-30% за каждого клиента	Низкая
Co-marketing	Совместный вебинар/гайд	Средняя
Bundle	Ваш продукт + их продукт = скидка	Средняя

## Стратегия 6: Бесплатный инструмент / Lead Magnet

**Что это:** Создайте бесплатный маленький инструмент, который решает связанную с вашим продуктом проблему.

**Примеры:** - HubSpot: бесплатный Website Grader → CRM за \$50/мес - Ahref: бесплатный Backlink Checker → SEO-платформа за \$99/мес - Наш пример: бесплатный калькулятор unit-экономики → SaaS для финансовой аналитики стартапов

## Стратегия 7: Launch на нескольких платформах

Не ограничивайтесь одним Product Hunt. Запускайтесь одновременно на: - Product Hunt - Hacker News (Show HN) - Indie Hackers - BetaList - Reddit (Show Off Saturday) - Twitter/X (Build in Public тред)

## Стратегия 8: Реферальная программа

**Формула:** “Пригласи друга – получи [месяц бесплатно / скидку / бонус]”.

Dropbox вырос с 100К до 4М пользователей за 15 месяцев благодаря реферальной программе: +500MB за каждого приглашённого друга.

**Важно:** Реферальная программа работает только если продукт хороший. Люди не будут рекомендовать плохой продукт друзьям.

## Стратегия 9: Targeted Ads (микро-бюджет)

**Что это:** \$5-20/день на таргетированную рекламу для проверки каналов.

**Рекомендация для начинающих:** - **Meta Ads** (Instagram/Facebook): лучше для B2C, визуальных продуктов - **Google Ads** (поиск): лучше для B2B, когда люди ищут решение - **Twitter/X Ads:** хорошо для tech-аудитории

**Бюджет на тест:** \$100-300 на один канал. Этого достаточно, чтобы понять, работает канал или нет.

## Стратегия 10: Personal Network + “Тёплые” email

**Что это:** Написать всем знакомым, которые подходят под ЦА или знают тех, кто подходит.

Многие стартапы получают первых 10-20 клиентов именно из личной сети. Не стесняйтесь.

**Шаблон сообщения:** “Привет! Я запустил [продукт], который помогает [кому] решить [что]. Знаешь кого-то, кому это могло бы быть полезно? Буду рад, если познакомишь. А если тебе самому интересно – дам бесплатный доступ!”

## Таймлайн первых 30 дней после запуска

Неделя	Фокус	Действия	Цель
1	Ближний круг	Personal network, тёплые email, 5-10 лично	10-20 пользователей
2	Сообщества	Reddit, Telegram, Indie Hackers, HN	50-100 пользователей
3	Product Hunt	Запуск + cross-posting на 5 платформ	200-500 пользователей
4	Оптимизация	Анализ данных, лучший канал x2, cold outreach	500-1000 пользователей

## Метрики для отслеживания на ранней стадии

Метрика	Как считать	Здоровый показатель
Регистрации/день	Аналитика	Рост неделя к неделе
Activation rate	Зарегистрировались → сделали ключевое действие	> 30%
Day 1 retention	Вернулись на следующий день	> 20%
NPS (рекомендации)	Опрос	> 40
Источник трафика	UTM-метки + аналитика	Знать ТОП-3

## Что дальше

Первые пользователи пришли. Но как понять, работает ли ваш продукт? Какие метрики смотреть каждый день, каждую неделю, каждый месяц? В следующем уроке – метрики стартапа: пиратская модель AARRR, когорты и North Star Metric.

*Урок 1.8 из 10 | Блок 1: От идеи до MVP | Курс: Запуск стартапа*

## Урок 1.9: Метрики стартапа — что и когда измерять

**Блок 1: От идеи до MVP** Длительность видео: 8-10 минут Тип: Практический урок

### Введение

У вас есть MVP и первые пользователи. Но как понять, что бизнес движется в правильном направлении? Ответ — метрики. Без данных вы принимаете решения вслепую, а каждый месяц без прогресса сжигает время и деньги.

Питер Друкер сказал: «Если вы не можете это измерить, вы не можете это улучшить». Но для стартапа важно не измерять ВСЁ, а фокусироваться на правильных метриках в правильное время. На стадии MVP вам не нужны 50 дашбордов — вам нужны 3-5 ключевых показателей, которые покажут, растёте вы или стагнируете.

В этом уроке мы разберём пирамиду метрик стартапа: от ванильных показателей (которые обманывают) до North Star Metric (которая определяет успех).

## Vanity Metrics vs Actionable Metrics

### Ванильные метрики — красивые, но бесполезные

Ванильная метрика	Почему обманывает	Что измерять вместо
Количество регистраций	Не говорит, пользуются ли продуктом	Активные пользователи (DAU/WAU/MAU)
Просмотры страниц	Количество ≠ качество	Конверсия из посетителя в действие
Подписчики в соцсетях	Лайки не платят зарплату	Конверсия подписчик → клиент
Общий доход	Может расти за счёт одноразовых продаж	MRR (monthly recurring revenue)
Загрузки приложения	Установка ≠ использование	Retention Day 7, Day 30

### Actionable Metrics — метрики, которые двигают бизнес

Actionable метрика отвечает на три вопроса: 1. **Могу ли я повлиять на неё конкретным действием?** 2. **Показывает ли она реальную ценность для бизнеса?** 3. **Помогает ли она принимать решения?**

## North Star Metric

### Что это

North Star Metric (NSM) — одна метрика, которая лучше всего отражает ценность, которую ваш продукт создаёт для клиентов. Если NSM растёт — бизнес здоров.

## Примеры NSM известных компаний

Компания	North Star Metric	Почему именно она
Airbnb	Ночи забронированные	Отражает ценность для обеих сторон (хосты + гости)
Slack	Сообщений в команде в день	Показывает глубину вовлечённости
Spotify	Время прослушивания	Время = ценность для пользователя
Shopify	GMV (объём продаж мерчантов)	Успех платформы = успех клиентов
HubSpot	Количество weekly active teams	Команды используют = продукт нужен

## Как выбрать свою NSM

Ответьте на вопрос: «Какое одно действие пользователя лучше всего показывает, что он получает ценность?»

- Для SaaS: Weekly Active Users или ключевое действие в продукте
- Для маркетплейса: Количество завершённых транзакций
- Для e-commerce: Повторные покупки
- Для контент-платформы: Время на платформе

## Фреймворк AARRR (Pirate Metrics)

Дэйв МакКлюр (500 Startups) придумал модель AARRR — 5 этапов жизни пользователя:

### 1. Acquisition (Привлечение)

**Вопрос:** Откуда приходят пользователи?

**Метрики:** - Трафик по каналам (organic, paid, referral, direct) - CAC по каналам - Конверсия из посетителя в регистрацию

**Инструменты:** Google Analytics, Mixpanel, PostHog

## 2. Activation (Активация)

**Вопрос:** Получают ли пользователи «aha-момент»?

**Метрики:** - % пользователей, выполнивших ключевое действие в первую сессию - Time to Value (время до первой ценности) - Completion rate онбординга

**Бенчмарк:** 40%+ пользователей должны дойти до aha-момента в первую неделю.

## 3. Retention (Удержание)

**Вопрос:** Возвращаются ли пользователи?

**Метрики:** - Retention Day 1 / Day 7 / Day 30 - Weekly retention cohorts - Churn rate

**Бенчмарки:** | Тип продукта | D1 Retention | D7 Retention | D30 Retention | |—|—|—| |  
Мобильное приложение | 25-40% | 10-20% | 5-10% | | SaaS | 80-90% | 60-70% | 40-50% | |  
E-commerce | 20-30% | 10-15% | 5-10% |

## 4. Revenue (Доход)

**Вопрос:** Платят ли пользователи?

**Метрики:** - MRR / ARR - ARPU - LTV - Conversion rate free → paid

## 5. Referral (Рекомендации)

**Вопрос:** Приводят ли пользователи других?

**Метрики:** - Viral coefficient (K-factor) - NPS (Net Promoter Score) - % органических регистраций

---

## Метрики по стадиям стартапа

---

Стадия	Фокус	Ключевые метрики
Pre-launch	Валидация спроса	Подписки на waitlist, конверсия лендинга, количество интервью
MVP (0-100 пользователей)	Activation + Retention	Aha-moment rate, D7 retention, качественный фидбек
Early traction (100-1000)	Product-Market Fit	Sean Ellis survey (>40%), retention curve, organic growth
Growth (1000+)	Revenue + Referral	MRR, LTV/CAC, viral coefficient, churn

## Инструменты аналитики для стартапов

Инструмент	Что делает	Цена	Для кого
<b>Google Analytics 4</b>	Трафик, конверсии, атрибуция	Бесплатно	Все
<b>Mixpanel</b>	Продуктовая аналитика, когорты, воронки	Free до 20M events	SaaS, приложения
<b>PostHog</b>	Open-source аналитика + session replay	Free до 1M events	Стартапы с техкомандой
<b>Amplitude</b>	Продуктовая аналитика, retention curves	Free до 10M events	Продуктовые команды
<b>Hotjar</b>	Heatmaps, записи сессий	Free до 35 сессий/день	UX-оптимизация
<b>ProfitWell</b>	SaaS-метрики (MRR, churn, LTV)	Бесплатно	SaaS

## Минимальный стек для MVP

1. **Google Analytics 4** — трафик и конверсии (бесплатно)
2. **Mixpanel** или **PostHog** — продуктовая аналитика (бесплатно)
3. **Google Sheets** — ручной трекинг ключевых метрик (бесплатно)

Не усложняйте. На стадии MVP 3 инструмента достаточно.

---

## Еженедельный ритуал метрик

---

### Weekly Metrics Review (30 минут каждый понедельник)

1. **NSM** — как изменилась за неделю? Рост/падение/стагнация?
2. **Acquisition** — сколько новых пользователей? Из каких каналов?
3. **Activation** — какой % дошёл до aha-момента?
4. **Retention** — вернулись ли пользователи прошлой недели?
5. **Revenue** — MRR, новые платящие клиенты

Записывайте в Google Sheet каждую неделю. Через месяц у вас будет тренд, который покажет направление.

---

## Что дальше

---

Вы знаете, что измерять и когда. Теперь главный вопрос стартапа: нашли ли вы Product-Market Fit? В следующем, финальном уроке блока разберём PMF: что это, как его измерить, и что делать, если вы его ещё не нашли.

---

*Урок 1.9 из 10 | Блок 1: От идеи до MVP | Курс: Запуск стартапа*

---

## Урок 1.10: Product-Market Fit — как понять, что вы нашли рынок

---

## Блок 1: От идеи до MVP Длительность видео: 8-10 минут Тип: Практический урок

### Введение

Marc Andreessen назвал Product-Market Fit «единственной вещью, которая имеет значение для стартапа». До PMF — вы ищете. После PMF — вы масштабируете. Между этими двумя состояниями — пропасть, в которую падают 90% стартапов.

PMF — это момент, когда рынок тянет продукт из ваших рук. Клиенты приходят сами, рекомендуют друзьям, расстраиваются при мысли, что продукт может исчезнуть. Это не абстрактное ощущение — это измеримое состояние.

В этом финальном уроке блока мы разберём: как определить PMF количественно, какие сигналы говорят о его наличии, и что делать на каждом этапе поиска.

### Что такое Product-Market Fit

#### Определение

**Product-Market Fit** — состояние, при котором ваш продукт настолько хорошо решает проблему целевого рынка, что рынок сам создаёт спрос.

#### Признаки PMF

Признак	До PMF	После PMF
Продажи	Каждый клиент = борьба	Клиенты приходят сами
Рост	Линейный или нулевой	Экспоненциальный
Отток	10%+ в месяц	< 5% в месяц
Word of mouth	Никто не рекомендует	30-50% клиентов из рекомендаций
Обратная связь	«Интересно, но...»	«Как я раньше без этого жил?»
Использование	Пробуют и бросают	Используют ежедневно
Поддержка	Жалобы на баги	Запросы на новые фичи

## Как измерить PMF: The Sean Ellis Test

---

### Метод

Sean Ellis (Growth Hackers) предложил простой опрос:

**Вопрос:** «Как бы вы себя чувствовали, если бы больше не могли пользоваться [продуктом]?»

**Варианты ответов:** 1. Очень расстроен 2. Немного расстроен 3. Не расстроен 4. Я уже не пользуюсь

### Интерпретация

% ответивших «Очень расстроен»	Статус
< 25%	PMF нет. Продукт nice-to-have
25-40%	На пути к PMF. Нужна итерация
> 40%	PMF найден! Время масштабировать

### Бенчмарки

- Slack на ранней стадии: 51%
- Notion: 45%
- Superhuman: 58% (после оптимизации, начинали с 22%)

### Как проводить опрос

1. **Минимум 40 ответов** для статистической значимости
2. Отправляйте **активным пользователям** (использовали продукт минимум 2 раза за последние 2 недели)
3. Используйте **Tally, Typeform или Google Forms**
4. Добавьте открытый вопрос: «Кому бы вы рекомендовали этот продукт?» — это покажет ваш реальный ICP

---

## Дополнительные сигналы PMF

---

## Количественные

Метрика	Порог PMF	Как измерить
Retention D30	> 40% (SaaS), > 10% (приложения)	Mixpanel / PostHog
Organic growth	> 30% новых пользователей без рекламы	Google Analytics
NPS	> 50	Опрос
Payback period	< 6 месяцев	Unit-экономика
Revenue growth	> 15% MoM	Stripe / ProfitWell

## Качественные

- Клиенты описывают ваш продукт СВОИМИ словами (и это совпадает с вашим позиционированием)
- Появляются use-cases, о которых вы НЕ думали
- Клиенты просят API / интеграции / командные аккаунты
- Люди расстраиваются при даунтайме

## Путь к PMF: что делать на каждом этапе

### Этап 1: «Никому не нужно» (Sean Ellis < 15%)

**Диагноз:** Вы решаете неправильную проблему или неправильным способом.

**Действия:** 1. Вернитесь к Customer Development (урок 1.3) 2. Поговорите с 10 пользователями, которые ушли — почему? 3. Рассмотрите пивот: сменить сегмент, проблему или решение

### Этап 2: «Интересно, но не обязательно» (15-25%)

**Диагноз:** Правильная проблема, но недостаточно сильное решение.

**Действия:** 1. Найдите самый довольный сегмент пользователей — кто они? 2. Удвойте усилия на этот сегмент 3. Упростите продукт — уберите лишнее, усильте core value

### Этап 3: «Почти» (25-40%)

**Диагноз:** Вы близко. Нужна точная настройка.

**Действия:** 1. Спросите «очень расстроенных»: что конкретно они ценят? 2. Спросите «немного расстроенных»: чего не хватает? 3. Добавьте недостающее для конвертации «немного» в «очень» 4. Superhuman вырос с 22% до 58% именно этим методом

#### Этап 4: «PMF найден!» (> 40%)

**Действия:** 1. Не ломайте то, что работает! 2. Документируйте: кто ваш идеальный клиент, какую проблему решаете 3. Начините масштабирование (Block 3) 4. Инвестируйте в retention, не только в acquisition

---

## Метод Superhuman: от 22% до 58%

---

Рахул Вохра, CEO Superhuman, описал пошаговый процесс достижения PMF:

### Шаг 1: Сегментируйте

Разделите ответивших на группы по роли/отрасли/use-case. Найдите сегмент, где «очень расстроен» > 40%.

### Шаг 2: Усиьте ценность

Из ответов «очень расстроенных» выделите главную ценность. Усиьте её.

### Шаг 3: Устраните барьеры

Из ответов «немного расстроенных» выделите, чего не хватает. Добавьте это.

### Шаг 4: Игнорируйте «не расстроенных»

Они не ваша аудитория. Не тратьте время на конвертацию.

### Шаг 5: Повторяйте

Проводите опрос каждый квартал. Отслеживайте динамику.

---

## Когда НЕ масштабировать

---

## Преждевременное масштабирование — причина смерти №1

По данным Startup Genome, 74% стартапов терпят неудачу из-за преждевременного масштабирования:

- Нанимают команду до PMF
- Льют рекламный бюджет на «дырявую» воронку
- Добавляют фичи вместо того, чтобы улучшать core
- Выходят на новые рынки, не закрепившись на первом

**Правило:** Не масштабируйте, пока Sean Ellis < 40% и retention не выровнялся. Иначе вы масштабируете убытки.

---

## Итоги блока: что вы узнали

---

За 10 уроков мы прошли полный путь от идеи до PMF:

1. **Идея** — как находить и формулировать бизнес-идеи
2. **Валидация** — 5 способов проверить спрос до запуска
3. **CustDev** — как разговаривать с клиентами
4. **Lean Canvas** — бизнес-модель на одной странице
5. **MVP** — минимальный продукт для проверки гипотезы
6. **No-Code MVP** — запуск без программистов
7. **Unit-экономика** — математика выживания
8. **Первые пользователи** — стратегии привлечения
9. **Метрики** — что и когда измерять
10. **PMF** — как понять, что рынок вас принял

В следующем блоке — бизнес-модель, финансы и привлечение инвестиций.

---

Урок 1.10 из 10 | Блок 1: От идеи до MVP | Курс: Запуск стартапа

## Блок 2: Бизнес-модель и инвестиции

---

# Урок 2.1: Бизнес-модели стартапов — SaaS, маркетплейс, подписка

**Блок 2: Бизнес-модель и инвестиции** Длительность видео: 8-10 минут Тип: Практический урок

## Введение

Вы нашли проблему, провалидировали идею, возможно даже собрали MVP. Но если вы не понимаете, **как именно ваш стартап будет зарабатывать деньги**, — всё это бессмысленно. Бизнес-модель — это не абстрактная схема для инвесторов. Это конкретный ответ на вопрос: кто платит, за что платит, сколько платит и как часто.

По данным Failory (2025), 19% стартапов закрываются из-за неправильной бизнес-модели — они либо не смогли монетизировать продукт, либо выбрали модель, которая не масштабируется. Uber убыточен 14 лет подряд при оценке \$150B. WeWork потерял \$40B капитализации из-за нежизнеспособной экономики. А Mailchimp вырос до \$12B без единого раунда инвестиций — просто потому что выбрал правильную модель (freemium SaaS).

В этом уроке мы разберём основные бизнес-модели стартапов, их плюсы и минусы, юнит-экономику каждой, и как выбрать модель для вашего проекта.

## Основные бизнес-модели стартапов

### Обзор моделей

Модель	Суть	Примеры	Ключевая метрика
SaaS	Подписка на ПО	Notion, Slack, Figma	MRR / ARR
Маркетплейс	Площадка спрос ↔ предложение	Airbnb, Uber, Wildberries	GMV, take rate
Подписка (не SaaS)	Регулярная доставка товара/услуги	Netflix, Spotify, Dollar Shave Club	Churn rate

Модель	Суть	Примеры	Ключевая метрика
	контента		
<b>Транзакционная</b>	Комиссия с каждой сделки	Stripe, PayPal, Wise	TPV (Total Payment Volume)
<b>Freemium</b>	Бесплатная база + платные фичи	Zoom, Dropbox, Canva	Conversion rate
<b>Рекламная</b>	Бесплатный продукт, доход с рекламы	Google, Meta, TikTok	DAU, ARPU
<b>Hardware + Software</b>	Устройство + подписка/экосистема	Peloton, Apple, Tesla	LTV на устройство

## SaaS — Software as a Service

### Почему SaaS — любимая модель инвесторов

SaaS — это подписка на программный продукт. Вы не продаёте лицензию один раз. Клиент платит ежемесячно или ежегодно за доступ к сервису.

**Преимущества:** - Предсказуемый повторяющийся доход (MRR — Monthly Recurring Revenue) - Высокая маржинальность (70–90% gross margin) - Retention: если продукт вшит в рабочий процесс, уходит больно - Масштабирование без пропорционального роста расходов

### Ключевые метрики SaaS:

Метрика	Формула	Здоровый показатель
MRR	Количество клиентов × средний чек	Рост > 10% MoM на ранней стадии
Churn Rate	Ушедшие клиенты / всего клиентов	< 5% monthly для SMB, < 1% для Enterprise
LTV	Средний чек × средний срок жизни	LTV > 3× CAC

Метрика	Формула	Здоровый показатель
CAC	Маркетинг + продажи / новые клиенты	Payback < 12 мес
NRR	$(MRR + expansion - churn) /$ MRR	> 100%, идеал > 120%

**Пример: Notion** - Бесплатный тариф для личного использования - Plus: \$10/мес на пользователя - Business: \$18/мес на пользователя - Enterprise: кастомные цены -  
Результат: \$10B оценка, потому что команды подсаживаются и платят за всю организацию

## Маркетплейс

### Двухсторонняя платформа

Маркетплейс соединяет продавцов (или поставщиков услуг) с покупателями. Вы не производите товар и не оказываете услугу — вы создаёте площадку.

**Главная сложность — проблема курицы и яйца:** без продавцов нет покупателей, без покупателей нет продавцов. Как её решают:

- 1. Начните с одной стороны.** Airbnb сначала набирали хозяев квартир, вручную фотографируя их жильё.
- 2. Станьте поставщиком сами.** Amazon начинал как магазин книг, потом открыл маркетплейс.
- 3. Субсидируйте одну сторону.** Uber давал бесплатные поездки пассажирам и бонусы водителям.
- 4. Найдите нишу.** Начните с одного города, одной категории, одного сегмента.

### Ключевые метрики маркетплейса:

Метрика	Описание
GMV	Gross Merchandise Volume — общий объём сделок на платформе
Take Rate	% комиссии, которую вы берёте с каждой сделки (обычно 5–30%)
Liquidity	% запросов покупателей, которые завершаются сделкой

Метрика	Описание
Supply/Demand ratio	Баланс между продавцами и покупателями

**Пример: Airbnb** - Take rate: ~14% (3% с хозяина + до 14.2% с гостя, в среднем ~14% суммарно) - GMV 2024: \$80B+ - Чистая выручка: \$11B+ - Секрет: ликвидность в 220+ странах делает уход невозможным

## Подписочная модель (не SaaS)

### Подписка на физические товары и контент

Подписка — это не обязательно софт. Dollar Shave Club продавал бритвы по подписке (\$1B продажа Unilever). Netflix — контент по подписке. Stitch Fix — одежду.

**Когда работает подписка:** - Товар расходуемый (бритвы, еда, косметика) - Контент обновляется регулярно (медиа, обучение) - Кураторство создаёт ценность (подбор одежды, вина, книг)

**Когда не работает:** - Покупка разовая по природе (мебель, электроника) - Клиент не видит ценности в регулярности - Высокие затраты на логистику съедают маржу

**Ключевая метрика — Churn:** если ежемесячный отток > 10%, подписочная модель убьёт бизнес. При 10% churn через 12 месяцев у вас останется только 28% от начальной базы.

## Freemium — мост между бесплатным и платным

### Как конвертировать бесплатных пользователей

Freemium — это не благотворительность. Это воронка. Бесплатный продукт создаёт привычку, а платные функции закрывают продвинутые потребности.

**Правило Freemium:** бесплатная версия должна быть достаточно полезной, чтобы пользователь остался, но достаточно ограниченной, чтобы он захотел обновиться.

Компания	Бесплатно	Платно	Конверсия
Spotify	Музыка с рекламой	Без рекламы, оффлайн, качество	~46%
Zoom	40-мин лимит на групповые звонки	Без лимита, запись, аналитика	~5%
Canva	Базовые шаблоны	Премиум-контент, Brand Kit, resize	~8%
Slack	90 дней истории сообщений	Полная история, интеграции	~30% (B2B)

## Как выбрать бизнес-модель для вашего стартапа

### Матрица выбора

Задайте себе 5 вопросов:

- Кто ваш клиент?** B2B → SaaS. B2C массовый → Freemium/реклама. B2C нишевый → подписка.
- Как часто клиент использует продукт?** Ежедневно → подписка/SaaS. Раз в месяц → транзакционная.
- Есть ли две стороны?** Покупатели + продавцы → маркетплейс.
- Какая маржинальность?** Физический товар → подписка на товар (низкая маржа). ПО → SaaS (высокая маржа).
- Сколько клиент готов платить?** Мало (\$1-10/мес) → нужен объём → freemium. Много (\$100+/мес) → direct sales + SaaS.

### Комбинирование моделей

Большинство успешных стартапов используют **гибридные модели**: - Slack: freemium + SaaS + enterprise sales - Amazon: маркетплейс + подписка (Prime) + SaaS (AWS) - Spotify: freemium + подписка + реклама

Не закливайтесь на одной модели. Начните с простой, добавляйте слои по мере роста.

## Что дальше

---

Вы выбрали бизнес-модель — теперь нужно посчитать, сойдётся ли экономика. В следующем уроке мы построим финансовую модель стартапа: прогноз доходов, расходов, точки безубыточности и runway.

---

Урок 2.1 из 10 | Блок 2: Бизнес-модель и инвестиции | Курс: Запуск стартапа

---

## Урок 2.2: Финансовая модель — прогнозируем доходы и расходы

---

**Блок 2: Бизнес-модель и инвестиции** Длительность видео: 8-10 минут Тип: Практический урок

---

### Введение

---

У вас есть идея, MVP и первые пользователи. Инвестор спрашивает: “Какой у вас ARR через 3 года?” Партнёр спрашивает: “Когда мы выйдем в ноль?” Вы спрашиваете себя: “На сколько месяцев хватит денег?” На все эти вопросы отвечает финансовая модель.

Финансовая модель стартапа — это не бухгалтерский отчёт. Это **инструмент принятия решений**. Она показывает, сколько нужно клиентов, чтобы покрыть расходы. Сколько денег привлечь, чтобы дожить до прибыли. Какие рычаги двигать, чтобы расти быстрее.

По данным SCORE, 82% стартапов закрываются из-за проблем с денежным потоком. Не потому что у них плохой продукт — а потому что кончились деньги раньше, чем пришёл рост. Финансовая модель помогает этого избежать.

---

### Структура финансовой модели стартапа

---

#### 5 блоков финансовой модели

Блок	Что включает	Зачем нужен
<b>Revenue Model</b>	Источники дохода, тарифы, прогноз клиентов	Сколько заработаем
<b>Cost Structure</b>	Фиксированные и переменные расходы	Сколько потратим
<b>Unit Economics</b>	LTV, CAC, маржа на клиента	Зарабатываем ли на каждом клиенте
<b>Cash Flow</b>	Денежные потоки по месяцам	Когда кончатся деньги
<b>Fundraising</b>	Сколько привлечь, на что потратить	Сколько runway нужно

## Revenue Model — прогноз доходов

### Два подхода к прогнозированию

**Top-Down (сверху вниз):** - Рынок e-commerce в России: \$50B - Мы займём 0.1% рынка = \$50M - Проблема: почему именно 0.1%? Это фантазия, а не прогноз.

**Bottom-Up (снизу вверх):** - У нас 2 продажника, каждый делает 50 звонков в день - Конверсия в демо: 10% = 10 демо/день на двоих - Конверсия демо в сделку: 20% = 2 новых клиента/день - 22 рабочих дня × 2 = 44 новых клиента/мес - Средний чек: \$50/мес → MRR +\$2,200/мес - Это реалистичный прогноз, основанный на действиях.

**Правило:** инвесторы верят только bottom-up. Top-down можно упомянуть для размера рынка, но доход считайте снизу.

### Пример прогноза доходов SaaS-стартапа

Месяц	Новые клиенты	Churn (5%)	Всего клиентов	MRR (\$50/мес)
1	20	0	20	\$1,000
2	25	1	44	\$2,200
3	30	2	72	\$3,600

Месяц	Новые клиенты	Churn (5%)	Всего клиентов	MRR (\$50/мес)
6	45	8	195	\$9,750
12	70	20	510	\$25,500
18	90	35	920	\$46,000
24	110	50	1,450	\$72,500

Здесь заложен рост новых клиентов на 8-12% в месяц и monthly churn 5%. Это реалистичные цифры для B2B SaaS на ранней стадии.

## Cost Structure — расходы

### Фиксированные vs переменные расходы

**Фиксированные (не зависят от кол-ва клиентов):** - Зарплаты команды — обычно 60-80% всех расходов стартапа - Аренда офиса (если есть) - Подписки на инструменты (AWS, Figma, Slack, GitHub) - Юрист, бухгалтер

**Переменные (растут с клиентами):** - Серверная инфраструктура (хостинг, CDN) - Транзакционные комиссии (Stripe берёт 2.9%) - Поддержка клиентов - Стоимость привлечения (маркетинг, реклама)

### Типичная структура расходов стартапа Seed-стадии

Категория	% от бюджета	Пример (\$50К/мес)
Команда (зарплаты)	65%	\$32,500
Маркетинг и продажи	15%	\$7,500
Инфраструктура (серверы, инструменты)	10%	\$5,000
Офис и операции	5%	\$2,500
Резерв (непредвиденные)	5%	\$2,500

## Unit Economics — экономика одного клиента

## LTV и CAC — два главных числа

**CAC (Customer Acquisition Cost)** — сколько стоит привлечь одного клиента.

Формула:  $CAC = (\text{расходы на маркетинг} + \text{расходы на продажи}) / \text{количество новых клиентов}$

Пример: потратили \$10,000 на рекламу и зарплату продавца, получили 50 клиентов  
→  $CAC = \$200$ .

**LTV (Lifetime Value)** — сколько один клиент принесёт за всё время.

Формула:  $LTV = \text{средний чек} \times (1 / \text{monthly churn rate})$

Пример: средний чек \$50/мес, churn 5%/мес →  $LTV = \$50 \times (1/0.05) = \$1,000$ .

**Золотое правило:  $LTV / CAC > 3$**

Показатель	Плохо	Нормально	Отлично
LTV/CAC	< 1 (убыток)	3x	5x+
CAC Payback	> 18 мес	12 мес	< 6 мес
Gross Margin	< 50%	60-70%	80%+

Если  $LTV/CAC < 1$ , вы теряете деньги на каждом клиенте. Если  $> 5$ , вы недоинвестируете в маркетинг и растёте медленнее, чем могли бы.

## Cash Flow — денежный поток

**Runway — сколько месяцев осталось жить**

**Runway = деньги на счёте / ежемесячный burn rate**

Пример: \$500K на счёте, тратите \$50K/мес → runway = 10 месяцев.

**Burn Rate** бывает двух видов: - **Gross Burn** — все расходы (\$50K/мес) - **Net Burn** — расходы минус доходы. Если зарабатываете \$20K, net burn = \$30K/мес, runway = 16.7 мес.

**Правило: начинайте fundraising, когда runway < 6 месяцев.** Привлечение раунда занимает 3-6 месяцев. Если начнёте при runway 3 месяца — будете в отчаянии, и инвесторы это почувствуют.

## Пример Cash Flow на 12 месяцев

Месяц	Доход	Расходы	Net Burn	Баланс (старт \$300K)
1	\$1,000	\$40,000	-\$39,000	\$261,000
3	\$3,600	\$42,000	-\$38,400	\$184,600
6	\$9,750	\$48,000	-\$38,250	\$73,850
9	\$18,000	\$52,000	-\$34,000	НУЖЕН РАУНД
12	\$25,500	\$55,000	-\$29,500	—

Видно: при \$300K начального капитала, деньги закончатся к 7-8 месяцу. Значит, на 4-5 месяце нужно начинать привлечение следующего раунда.

## Инструменты для построения финмодели

### Что использовать

Инструмент	Для кого	Плюсы
<b>Google Sheets</b>	Все стартапы	Бесплатно, гибко, можно расшарить с инвесторами
<b>Causal</b>	Стартапы с сложной моделью	Визуальное моделирование, сценарии
<b>Finmark</b>	SaaS-стартапы	Шаблоны SaaS-метрик, автоматические графики
<b>Excel</b>	Финансовые аналитики	Максимальная гибкость, сводные таблицы

Для начала хватит Google Sheets. Создайте 4 вкладки: Revenue, Costs, Unit Economics, Cash Flow. Прогноз на 24 месяца по месяцам, на 3-5 лет — по кварталам.

## Типичные ошибки в финансовых моделях

---

1. **Hockey stick без обоснования.** Рисуете рост 50% в месяц без объяснения, откуда придут клиенты. Инвесторы видели это 10,000 раз.
  2. **Забывают про churn.** Прогнозируют клиентов кумулятивно, не учитывая отток. Реальность: 5% churn ежемесячно означает потерю 46% клиентов в год.
  3. **Занижают расходы на команду.** Забывают про налоги, соцвзносы, больничные. Реальная стоимость сотрудника = зарплата × 1.3-1.5.
  4. **Не считают САС.** Предполагают, что клиенты придут "органически". Органический рост — это тоже расходы (время основателей, контент-маркетинг).
  5. **Один сценарий.** Делайте три: оптимистичный, базовый, пессимистичный. Инвесторы смотрят на пессимистичный.
- 

## Что дальше

---

Финансовая модель построена — вы знаете, сколько нужно денег и когда выйдете в ноль. Но как донести это до инвестора за 5 минут? В следующем уроке собираем Pitch Deck — презентацию, которая продаёт вашу компанию.

---

Урок 2.2 из 10 | Блок 2: Бизнес-модель и инвестиции | Курс: Запуск стартапа

---

## Урок 2.3: Pitch Deck — презентация для инвесторов

---

**Блок 2: Бизнес-модель и инвестиции** Длительность видео: 8-10 минут Тип: Практический урок

---

### Введение

---

Pitch Deck — это 10-15 слайдов, которые решают судьбу вашего стартапа. Средний инвестор просматривает 1,000+ деков в год и тратит на каждый 3 минуты 44 секунды

(DocSend, 2024). У вас есть ровно одна попытка зацепить внимание — и если дек слабый, письмо с просьбой о встрече так и останется без ответа.

Но хороший Pitch Deck — это не про красивые слайды. Это **нарративная структура**, которая ведёт инвестора от проблемы к убеждению: “Я хочу вложить деньги в эту команду.”

Аирбнб привлекли первый раунд с деком из 10 слайдов — никакой анимации, просто ясная история. Buffer опубликовали свой дек публично и получили \$500K. Sequoia Capital имеют чёткий шаблон из 10 слайдов, по которому оценивают каждую компанию.

В этом уроке мы разберём структуру идеального Pitch Deck, разберём реальные примеры и построим ваш дек слайд за слайдом.

---

## Структура Pitch Deck: 12 слайдов

---

### Каноническая структура

#	Слайд	Что показать	Время (при 5-мин питче)
1	<b>Title</b>	Название, одна фраза, логотип	10 сек
2	<b>Problem</b>	Какую боль решаете	30 сек
3	<b>Solution</b>	Как именно решаете	30 сек
4	<b>Demo / Product</b>	Скриншоты или видео продукта	45 сек
5	<b>Market Size</b>	TAM, SAM, SOM	20 сек
6	<b>Business Model</b>	Как зарабатываете	20 сек
7	<b>Traction</b>	Метрики роста, клиенты, выручка	30 сек
8	<b>Competition</b>	Конкурентное преимущество	20 сек
9	<b>Team</b>	Почему именно вы	30 сек
10	<b>Financials</b>	Прогноз на 3 года	20 сек
11	<b>Ask</b>	Сколько привлекаете и на что	15 сек
12	<b>Contact</b>	Как связаться	5 сек

---

## Разбор каждого слайда

---

### Слайд 1: Title

Что включить: - Название стартапа и логотип - Однострочное описание (tagline): что вы делаете - Пример: "Airbnb — Book rooms with locals, rather than hotels"

Ошибка: длинное описание на 3 предложения. Tagline — это одна фраза, которую можно запомнить.

### Слайд 2: Problem

**Правила:** - Покажите боль конкретного человека, не абстрактную статистику - Используйте историю: "Анна, маркетолог, каждую неделю тратит 6 часов на отчёты вручную" - Добавьте цифру масштаба: "70% маркетологов тратят > 5 часов в неделю на ручные отчёты"

**Формат:** Заголовок + 2-3 буллета + визуальная иллюстрация (фото, скриншот, иконка).

### Слайд 3: Solution

**Правила:** - Опишите решение в одном предложении - Покажите "до и после": как было → как стало - Не вдавайтесь в технические детали

Пример Airbnb: "Сервис, который позволяет людям сдавать свободные комнаты путешественникам — дешевле отеля, аутентичнее хостела."

### Слайд 4: Product / Demo

**Самый важный слайд.** Инвесторы хотят видеть продукт, а не слова.

- 3-4 скриншота ключевых экранов
- Или 30-секундное видео демо
- Подписи к скриншотам: что делает каждый экран

Совет: если продукт ещё не готов — покажите кликабельный прототип (Figma). Но лучше иметь работающий MVP.

### Слайд 5: Market Size

**TAM-SAM-SOM воронка:**

Уровень	Описание	Пример (EdTech)
<b>TAM</b> (Total Addressable Market)	Весь рынок, если бы вы продавали всем	Глобальный рынок онлайн-образования: \$400B
<b>SAM</b> (Serviceable Addressable Market)	Сегмент, доступный с вашим продуктом	Онлайн-курсы для IT-специалистов в СНГ: \$2B
<b>SOM</b> (Serviceable Obtainable Market)	Реально достижимый объём за 3 года	1% от SAM: \$20M

Правило: SOM должен быть обоснован bottom-up (из финмодели). TAM > \$1B — обязателен для венчурных инвесторов.

## Слайд 6: Business Model

- Кто платит и сколько
- Схема монетизации (подписка, комиссия, freemium)
- Ключевые метрики: ARPU, средний чек, LTV

Достаточно одного слайда. Детали — в финансовой модели.

## Слайд 7: Traction

**Самый убедительный слайд.** Если есть метрики роста — показывайте.

- Выручка и её рост по месяцам (график вверх и вправо)
- Количество пользователей / клиентов
- Retention / NPS
- Известные клиенты (логотипы)
- Waitlist (если продукт не запущен)

Если traction нет — покажите результаты валидации: интервью, пилоты, письма о намерениях (LOI).

## Слайд 8: Competition

**Не пишите “у нас нет конкурентов”** — инвестор сразу закроет дек.

Лучший формат — **матрица позиционирования** (2×2 график с осями). Пример: - Ось X: Простота использования (просто → сложно) - Ось Y: Функциональность (базовая →

продвинутая) - Вы — в правом верхнем углу (просто + функционально)

Альтернатива: таблица "Мы vs конкуренты" с галочками и крестиками по фичам.

## Слайд 9: Team

Инвесторы вкладывают в людей, а не в идеи.

- Фото + имя + роль + ключевой опыт (1 строка)
- Показывайте релевантный опыт: "Ex-Google", "5 лет в fintech", "Запустил 2 стартапа"
- Если команда неполная — укажите, кого ищете
- Advisory Board — если есть известные имена

## Слайд 10: Financials

- Прогноз на 3 года: выручка, расходы, прибыль/убыток
- Ключевые допущения (рост клиентов, чек, churn)
- Точка безубыточности

Не перегружайте: 1 график + 1 таблица. Детальная финмодель — в приложении.

## Слайд 11: The Ask

- Сколько денег привлекаете
- На что пойдут деньги (breakdown: 40% продукт, 30% маркетинг, 20% команда, 10% операции)
- Какие milestones достигнете на эти деньги
- Условия раунда (если готовы озвучить)

## Слайд 12: Contact

- Имя основателя, email, телефон
- Ссылка на сайт и продукт
- Можно добавить QR-код

---

## Правила дизайна Pitch Deck

---

**5 принципов:** 1. **Один слайд — одна мысль.** Не пытайтесь уместить всё на одном слайде. 2. **Минимум текста.** Максимум 30 слов на слайд. Буллеты, не абзацы. 3. **Визуалы > текст.** Графики, скриншоты, иконки, схемы. 4. **Единый стиль.** Один шрифт, 2-3 цвета, консистентные отступы. 5. **Формат PDF.** Отправляйте PDF, не PPTX. Инвестор не должен скачивать ваш файл.

**Инструменты:** Figma, Canva, Google Slides, Pitch.com, Beautiful.ai.

---

## Реальные примеры Pitch Deck

Стартап	Раунд	Привлекли	Слайдов	Ключевая сила
Airbnb (2009)	Seed	\$600K	10	Простота и ясность
Buffer (2011)	Seed	\$500K	13	Прозрачность и traction
Front (2016)	Series A	\$10M	15	Метрики роста
Uber (2008)	Seed	\$200K	25	Размер рынка

Все эти деки доступны публично — изучите их перед созданием своего.

---

## Что дальше

Pitch Deck готов — но кому его показывать? В следующем уроке разберём типы инвесторов: ангелы, фонды, акселераторы — кто даёт деньги, на каких условиях, и как их найти.

---

Урок 2.3 из 10 | Блок 2: Бизнес-модель и инвестиции | Курс: Запуск стартапа

---

## Урок 2.4: Типы инвесторов — ангелы, фонды, акселераторы

---

## Блок 2: Бизнес-модель и инвестиции Длительность видео: 8-10 минут Тип: Практический урок

### Введение

Вы подготовили Pitch Deck и финмодель. Настало время искать деньги. Но прежде чем писать письма “уважаемый инвестор”, нужно понять: инвесторы — это не одна однородная масса. Бизнес-ангел и фонд Sequoia Capital — это как репетитор по математике и MIT: оба учат, но на совершенно разных условиях.

Неправильный выбор инвестора — одна из самых дорогих ошибок стартапа. Вы можете получить деньги от инвестора, который будет мешать, вмешиваться в операции, блокировать следующий раунд или просто не понимать ваш рынок. По данным Noam Wasserman (Harvard Business School), основатели теряют контроль над компанией в 50% случаев к Series B — и часто причина в неправильно выбранных ранних инвесторах.

В этом уроке мы разберём все типы инвесторов, их мотивацию, размеры чеков, и как найти именно того, кто нужен вашему стартапу.

### Карта инвесторов по стадиям

Стадия	Типичный размер раунда	Кто инвестирует	Оценка компании
<b>Pre-Seed</b>	\$50K-\$500K	FFF, ангелы, pre-seed фонды	\$1M-\$5M
<b>Seed</b>	\$500K-\$3M	Ангелы, seed-фонды, акселераторы	\$5M-\$15M
<b>Series A</b>	\$5M-\$20M	Венчурные фонды (VC)	\$15M-\$50M
<b>Series B</b>	\$20M-\$60M	VC, growth-фонды	\$50M-\$200M
<b>Series C+</b>	\$50M-\$500M+	Late-stage VC, PE, хедж-фонды	\$200M-\$1B+

## FFF — Friends, Family, Fools

---

### Первые деньги

Почти каждый стартап начинается с денег из ближнего круга. Это могут быть: - Родители, братья, дяди - Друзья, бывшие коллеги - Знакомые, которые верят в вас лично

**Размер:** \$5K-\$100K

**Плюсы:** - Быстро, без due diligence - Основаны на личном доверии - Не требуют сложных документов

**Минусы:** - Могут испортить отношения - Не добавляют экспертизы - Могут ожидать непропорциональную долю

**Совет:** оформляйте всё документально, даже с родственниками. Используйте конвертируемый заём (convertible note) или SAFE — это избавит от необходимости оценивать компанию на самой ранней стадии.

---

## Бизнес-ангелы

---

### Умные деньги

Бизнес-ангел — это частное лицо, которое инвестирует собственные деньги в стартапы ранних стадий. Обычно это успешные предприниматели, топ-менеджеры или технологические специалисты.

**Типичный чек:** \$25K-\$500K

**Что ангел даёт, кроме денег:** - Менторство и советы на основе личного опыта - Нетворк: знакомство с другими инвесторами, клиентами, наймом - Credibility: "инвестор — бывший CEO Яндекса" повышает доверие - Скорость: решение за 1-2 встречи, без инвестиционного комитета

**Где искать ангелов:**

Канал	Примеры
Ангельские синдикаты	AngelList, Angel Syndicate (РФ), BUSINESS ANGELS (Узбекистан)
LinkedIn	Прямые сообщения с коротким питчем
Стартап-события	Demo Day, Startup Grind, местные митапы
Тёплые интро	Через общих знакомых — самый эффективный способ
Twitter/X	Многие ангелы публично пишут, что ищут сделки

**Как питчить ангелу:** - Короткое письмо (5-7 предложений): кто вы, что делаете, какой traction, сколько привлекаете - Приложите Pitch Deck (PDF, не ссылка) - Упомяните, если есть общие знакомые - Не просите NDA — ангелы не подписывают NDA

## Венчурные фонды (VC)

### Как работает венчурный фонд

VC фонд — это управляющая компания (GP — General Partners), которая собирает деньги у крупных инвесторов (LP — Limited Partners: пенсионные фонды, family offices, корпорации) и инвестирует их в стартапы.

**Экономика VC фонда:** - Размер фонда: \$50M-\$500M (ранняя стадия), \$1B+ (growth) - Management fee: 2% от размера фонда в год - Carry (доля от прибыли): 20% от прибыли сверх возврата LP - Срок жизни фонда: 10 лет

**Почему это важно для вас:** VC должен вернуть LP 3x за 10 лет. Из 20 компаний в портфеле 10 умрут, 5 вернут 1-2x, и фонд надеется, что 1-2 сделают 50-100x. Это значит: **VC ищет компании, которые могут стать \$1B+ бизнесом.** Если ваш потолок — \$10M выручки, VC не ваш инвестор.

### Стадии VC-инвестирования:

Стадия	Чек	Что смотрят
Seed	\$500K-\$3M	Команда, идея, ранний traction

Стадия	Чек	Что смотрят
Series A	\$5M-\$20M	Product-market fit, unit economics, рост
Series B	\$20M-\$60M	Масштабирование, повторяемые продажи
Series C+	\$50M+	Доминирование рынка, путь к IPO/M&A

**Как выбрать VC:** - Инвестирует ли в вашу стадию и сектор? (Не питчьте growth-фонду pre-seed) - Каков размер чека? (Фонд \$500M не напишет чек \$200K) - Portfolio: есть ли конкуренты вашему стартапу? - Репутация: поговорите с другими основателями из портфеля

## Акселераторы

### Программы интенсивного роста

Акселератор — это программа на 3-6 месяцев, которая даёт деньги, менторство и нетворк в обмен на долю в компании.

Акселератор	Чек	Доля	Длительность	Особенности
Y Combinator	\$500K (SAFE)	7%	3 мес	Лучший в мире, Demo Day — главное событие
Techstars	\$120K	6%	3 мес	Менторство от 100+ менторов
500 Global	\$150K	6%	4 мес	Фокус на emerging markets
Plug and Play	Без инвестиций	0%	3 мес	Связь с корпорациями
MOST (Uzbekistan)	Varies	Varies	3 мес	Региональный фокус на ЦА

**Зачем идти в акселератор:** - Структурированная программа: от хаоса к плану - Менторы из индустрии - Когорта: 20-30 стартапов одновременно — поддержка и связи - Demo Day: 200-500 инвесторов смотрят ваш питч - Бренд: "выпускник YC" открывает двери

**Зачем НЕ идти:** - 6-7% доли на ранней стадии — это дорого, если вы можете расти без акселератора - Программа может не подходить вашей стадии (слишком рано или слишком поздно) - Релокация: УС требует переезд в Сан-Франциско на 3 месяца

---

## Корпоративные инвесторы (CVC)

---

Крупные компании инвестируют в стартапы через Corporate Venture Capital: - Google Ventures, Microsoft Ventures, Intel Capital - В СНГ: Яндекс, МТС, Сбер

**Плюсы:** доступ к клиентам, технологиям, каналам корпорации. **Минусы:** медленные решения, стратегические ограничения, могут заблокировать продажу конкурентам.

---

## Государственные программы и гранты

---

В разных странах есть программы поддержки стартапов: - **Узбекистан:** IT Park, гранты Министерства инновационного развития - **Россия:** Фонд содействия инновациям (Бортник), Сколково - **Казахстан:** Astana Hub, QazTech Ventures

**Плюсы:** не нужно отдавать долю. **Минусы:** бюрократия, отчётность, медленные процессы.

---

## Как выбрать инвестора: чек-лист

---

1. **Стадия:** соответствует ли инвестор вашей стадии?
  2. **Чек:** попадает ли ваш раунд в диапазон?
  3. **Сектор:** инвестирует ли в вашу индустрию?
  4. **Value-add:** что даёт кроме денег?
  5. **Репутация:** что говорят другие основатели?
  6. **Условия:** какую долю хочет и на каких условиях?
  7. **Конфликт интересов:** есть ли конкуренты в портфеле?
- 

## Что дальше

---

Вы знаете, кто такие инвесторы и как их найти. Но сколько стоит ваша компания? Как определить оценку для раунда, чтобы не отдать слишком много? Об этом — в следующем уроке.

---

Урок 2.4 из 10 | Блок 2: Бизнес-модель и инвестиции | Курс: Запуск стартапа

---

## Урок 2.5: Оценка стартапа — сколько стоит ваш бизнес

---

**Блок 2: Бизнес-модель и инвестиции** Длительность видео: 8-10 минут Тип: Практический урок

---

### Введение

---

Вы готовы привлекать инвестиции. Инвестор спрашивает: "Какая у вас оценка?" Вы чувствуете, что ваша компания стоит \$10M, а инвестор думает, что \$2M. Кто прав?

Оценка стартапа — это не наука, а **переговоры**. На ранних стадиях у компании нет выручки, нет прибыли, иногда нет даже продукта. Как оценить то, чего ещё не существует? Здесь нет формулы DCF из учебника по корпоративным финансам. Но есть методологии, бенчмарки и логика, которые помогут обосновать оценку.

Slack на стадии идеи стоил \$0. Через 18 месяцев после запуска — \$1.12B. Через 5 лет — \$27B (продажа Salesforce). Оценка стартапа — это не про текущую стоимость. Это про потенциал будущего.

В этом уроке мы разберём методы оценки стартапов на каждой стадии, как вести переговоры об оценке с инвестором, и чего точно не стоит делать.

---

### Pre-money vs Post-money

---

#### Базовые понятия

Прежде чем разбирать методы оценки, запомните два термина:

**Pre-money valuation** — оценка компании ДО получения инвестиций. **Post-money valuation** — оценка компании ПОСЛЕ получения инвестиций.

Формула: **Post-money = Pre-money + Инвестиция**

Пример: - Pre-money: \$4M - Инвестиция: \$1M - Post-money: \$5M - Доля инвестора:  $\frac{\$1M}{\$5M} = 20\%$

**Ловушка:** инвестор говорит “оценка \$5M” — уточните, pre или post. Разница огромна:

Сценарий	Pre-money	Инвестиция	Post-money	Доля инвестора
Pre-money \$5M	\$5M	\$1M	\$6M	16.7%
Post-money \$5M	\$4M	\$1M	\$5M	20%

Разница в 3.3% доли может стоить миллионы при exit.

## Методы оценки стартапов

### Метод 1: Сравнительный (Comparable Companies)

Самый распространённый метод. Сравниваете свой стартап с аналогичными компаниями, которые недавно привлекали инвестиции.

**Как применять:** 1. Найдите 5-10 стартапов в вашей нише, стадии, географии 2. Посмотрите их оценку при последнем раунде (Crunchbase, PitchBook) 3. Определите медианную оценку 4. Скорректируйте: ваш traction лучше → оценка выше; хуже → ниже

**Пример:** Вы делаете SaaS для управления проектами, Seed-стадия:

Стартап-аналог	Стадия	Оценка	MRR на момент раунда
Компания А	Seed	\$6M	\$15K
Компания В	Seed	\$8M	\$25K
Компания С	Seed	\$5M	\$10K
Компания D	Seed	\$10M	\$40K

Стартап-аналог	Стадия	Оценка	MRR на момент раунда
Медиана	Seed	\$7M	\$20K

Ваш MRR: \$20K → оценка ~\$7M.

**Где искать данные:** - Crunchbase (бесплатные ограниченные данные) - PitchBook (платный, самый полный) - Dealroom (Европа, СНГ) - AngelList

## Метод 2: Мультипликаторы выручки (Revenue Multiple)

Применяется, когда у стартапа уже есть выручка.

**Формула: Оценка = ARR × Мультипликатор**

Мультипликатор зависит от темпов роста, сектора и рыночных условий:

Темп роста ARR	Мультипликатор (SaaS, 2024-2025)
< 50% в год	5-10× ARR
50-100% в год	10-20× ARR
100-200% в год	20-40× ARR
> 200% в год	40-100× ARR

**Пример:** - ARR: \$500K - Рост: 150% в год - Мультипликатор: ~25× - Оценка: \$500K × 25 = \$12.5M

**Важно:** мультипликаторы сильно зависят от рынка. В 2021 году средний мультипликатор SaaS был 40×. В 2023 — упал до 10×. В 2025 — стабилизировался на 15-20× для растущих компаний.

## Метод 3: Метод Berkus

Для стартапов без выручки. Оценивает 5 факторов, каждый добавляет до \$500K к оценке.

Фактор	Максимум	Ваша оценка
Сильная идея (ценность бизнеса)	\$500K	?
Прототип (снижает технологический риск)	\$500K	?

Фактор	Максимум	Ваша оценка
Команда (снижает риск исполнения)	\$500K	?
Стратегические отношения (партнёры, клиенты)	\$500K	?
Продажи / Traction	\$500K	?
<b>Итого максимум</b>	<b>\$2.5M</b>	—

Метод Berkus подходит для pre-seed стартапов. Максимальная оценка — \$2.5M. Если вам нужно больше — используйте другие методы.

## Метод 4: Scorecard (метод Билла Пейна)

Сравниваете свой стартап со “средним” стартапом региона и стадии по 7 критериям с весами:

Критерий	Вес	Ваш показатель (0.5x-1.5x)
Команда	30%	1.2x (сильный СТО, опыт)
Размер рынка	25%	1.0x (стандартный)
Продукт / Технология	15%	1.3x (MVP готов)
Конкурентная среда	10%	0.8x (много конкурентов)
Маркетинг / Каналы	10%	1.0x (стандартные)
Необходимость доп. инвестиций	5%	1.0x
Другие факторы	5%	1.0x

Расчёт: средняя оценка стартапа в регионе (например, \$3M) × взвешенный скор.

Взвешенный скор:  $0.30 \times 1.2 + 0.25 \times 1.0 + 0.15 \times 1.3 + 0.10 \times 0.8 + 0.10 \times 1.0 + 0.05 \times 1.0 + 0.05 \times 1.0 = 1.085$

Оценка:  $\$3M \times 1.085 = \$3.255M$

## Переговоры об оценке

## Что определяет силу позиции

Фактор	Выше оценка	Ниже оценка
Traction	Растущая выручка, retention	Нет выручки, высокий churn
Конкуренция между инвесторами	Несколько term sheet одновременно	Один инвестор
Рынок	Горячий сектор (AI, climate)	Скучный сектор
Команда	Ex-Google, серийные предприниматели	Первый стартап
FOMO	"Скоро закрываем раунд"	"Ищем инвестора уже год"

## 5 правил переговоров

- Никогда не называйте цену первым.** Спросите: "Какой диапазон оценок вы обычно даёте на Seed-стадии?"
- Имейте альтернативы.** Лучший leverage — другой term sheet.
- Обосновывайте цифрами.** Не "я считаю, что мы стоим \$10M", а "аналоги в нашем секторе привлекали по оценке \$8-12M при схожем traction".
- Не зацикливайтесь на оценке.** Условия сделки (liquidation preference, антидиллюция) могут быть важнее.
- Думайте о следующем раунде.** Завышенная оценка сейчас = проблема с down round потом.

## Типичные ошибки при оценке

- Завышенная оценка.** Привлекли по \$20M, за 2 года не выросли — следующий раунд по \$15M (down round). Это деморализует команду, размывает ранних инвесторов и усложняет фандрейзинг.
- Заниженная оценка.** Отдали 40% на Seed — после Series A у основателей осталось 30%, мотивация падает.
- Оценка = ваше эго.** Оценка — это инструмент, не медаль. \$100M оценка ничего не значит, если вы не можете оправдать её ростом.

## Что дальше

---

Вы определили оценку и начали переговоры. Инвестор присылает Term Sheet — документ с условиями сделки. Как его читать, что в нём опасно, и на чём стоять до конца? Об этом — в следующем уроке.

---

Урок 2.5 из 10 | Блок 2: Бизнес-модель и инвестиции | Курс: Запуск стартапа

---

## Урок 2.6: Term Sheet — условия сделки с инвестором

---

**Блок 2: Бизнес-модель и инвестиции** Длительность видео: 8-10 минут Тип: Практический урок

---

### Введение

---

Инвестор готов дать деньги. Он присылает документ на 3-5 страниц — Term Sheet (TS). Это не договор, а **перечень ключевых условий** будущей сделки. Но именно в этих 3-5 страницах скрыты условия, которые определяют вашу жизнь на следующие 5-10 лет.

Основательница стартапа Mitu Gulati получила \$2M инвестиций по красивой оценке \$10M — но не прочитала условия liquidation preference. Когда компанию продали за \$8M, инвесторы забрали всё, а основатели не получили ни цента. Оценка была \$10M — но условия сделки оказались важнее.

Term Sheet — это переговорный инструмент. Большинство условий **можно и нужно обсуждать**. Но для этого надо их понимать.

В этом уроке мы разберём каждый раздел Term Sheet, объясним, что опасно, что нормально, и как вести переговоры.

---

### Структура Term Sheet

---

## Основные разделы

Раздел	Что определяет	Важность
<b>Valuation</b>	Оценка компании, размер раунда	Критическая
<b>Type of Security</b>	Тип инструмента (equity, SAFE, convertible note)	Высокая
<b>Liquidation Preference</b>	Кто получает деньги первым при exit	Критическая
<b>Anti-Dilution</b>	Защита инвестора от размывания	Высокая
<b>Board Composition</b>	Кто в совете директоров	Высокая
<b>Vesting</b>	Как основатели зарабатывают свои доли	Средняя
<b>Pro-Rata Rights</b>	Право инвестора участвовать в следующих раундах	Средняя
<b>Information Rights</b>	Какую отчётность вы обязаны предоставлять	Низкая
<b>Drag-Along / Tag-Along</b>	Права при продаже компании	Высокая
<b>No-Shop / Exclusivity</b>	Запрет на переговоры с другими инвесторами	Средняя

## Тип инвестиционного инструмента

### Equity vs SAFE vs Convertible Note

Инструмент	Суть	Когда используется
<b>Priced Equity Round</b>	Покупка доли по фиксированной оценке	Series A и далее
<b>SAFE</b> (Simple Agreement for Future Equity)	Право на долю в будущем раунде	Pre-seed, Seed
<b>Convertible Note</b>	Заём, который конвертируется в долю	Pre-seed, Seed

### SAFE — как работает

SAFE (создан Y Combinator в 2013) — самый популярный инструмент для ранних раундов.

**Как это работает:** 1. Инвестор даёт \$500K по SAFE с cap \$5M 2. Компания растёт, через год привлекает Series A по оценке \$20M 3. SAFE конвертируется в долю по cap \$5M (не \$20M) 4. Инвестор получает долю как если бы оценка была \$5M — то есть в 4 раза больше акций

### Ключевые параметры SAFE:

Параметр	Описание	На что влияет
<b>Valuation Cap</b>	Максимальная оценка для конвертации	Чем ниже cap, тем больше доля инвестора
<b>Discount</b>	Скидка к оценке следующего раунда (обычно 15-25%)	Дополнительный бонус инвестору
<b>Post-money vs Pre-money</b>	Считается ли SAFE в post-money	Post-money SAFE (YC стандарт) проще, но размывает основателей больше
<b>MFN (Most Favored Nation)</b>	Если вы дадите следующему инвестору лучшие условия, первый получит те же	Защита раннего инвестора

## Liquidation Preference — самый важный пункт

### Что это

Liquidation preference определяет, **кто получает деньги первым** при продаже компании, ликвидации или IPO.

### Типы

**1x Non-Participating (стандарт):** - Инвестор получает ЛИБО свою инвестицию обратно (1x), ЛИБО свою долю от продажи — что больше - Пример: инвестировал \$2M за 20%.

Компанию продали за \$20M.  $20\% = \$4M > \$2M \rightarrow$  инвестор берёт \$4M. Основатели получают \$16M. **Это нормально.**

**1x Participating:** - Инвестор получает свою инвестицию обратно (1x) И ПЛЮС свою долю от остатка - Пример: инвестировал \$2M за 20%. Продали за \$20M. Инвестор: \$2M + 20% от (\$20M - \$2M) = \$2M + \$3.6M = \$5.6M. Основатели: \$14.4M вместо \$16M.

**Избегайте.**

**2x или 3x Participating:** - Инвестор получает 2x или 3x инвестиции + долю от остатка - Пример: 2x participating, инвестировал \$2M за 20%. Продали за \$20M. Инвестор: \$4M + 20% × (\$20M - \$4M) = \$4M + \$3.2M = \$7.2M. **Токсично. Никогда не соглашайтесь.**

### Как это влияет на exit

Условие	Инвестор вложил \$2M за 20%	Exit \$5M	Exit \$20M	Exit \$100M
1x Non-Participating		\$2M (1x)	\$4M (20%)	\$20M (20%)
1x Participating		\$2M + $20\% \times \$3M =$ \$2.6M	\$2M + $20\% \times \$18M =$ \$5.6M	\$2M + $20\% \times \$98M =$ \$21.6M
2x Participating		\$4M + $20\% \times \$1M =$ \$4.2M	\$4M + $20\% \times \$16M =$ \$7.2M	\$4M + $20\% \times \$96M =$ \$23.2M

Видно: при маленьком exit (который статистически более вероятен) participating preference забирает непропорционально много.

## Anti-Dilution — защита от размывания

### Что это

Если следующий раунд пройдёт по оценке НИЖЕ текущего (down round), anti-dilution защищает инвестора, пересчитывая его долю.

**Два типа:**

Тип	Как работает	Для основателя
<b>Broad-Based Weighted Average</b>	Пересчёт средневзвешенной цены акции	Стандарт, приемлемо
<b>Full Ratchet</b>	Цена акции инвестора снижается до цены нового раунда	Токсично — сильное размывание

**Пример Full Ratchet:** Инвестор купил акции по \$10. Down round по \$5. Full ratchet: инвестор получает в 2 раза больше акций (как если бы купил по \$5). Основатели размываются катастрофически.

**Совет:** настаивайте на Broad-Based Weighted Average. Full Ratchet приемлем только если вы в отчаянии.

## Board Composition — совет директоров

### Кто контролирует компанию

На Seed-стадии обычно нет Board. На Series A формируется совет:

Типичный Board Series A	Голоса
2 места — основатели	2
1 место — инвестор (lead)	1
Или: 2 основателя + 1 инвестор + 1 независимый	2+1+1

**Правило:** на Series A основатели должны контролировать Board. На Series B — ситуация может измениться. К Series C многие основатели теряют контроль.

**Защитные права (Protective Provisions):** Даже без контроля Board, инвесторы обычно имеют право вето на: - Продажу компании - Привлечение нового долга - Изменение устава - Выпуск новых акций

Это нормально — но убедитесь, что список не слишком длинный.

## Drag-Along и Tag-Along

---

### Права при продаже

**Drag-Along:** если определённый % акционеров (обычно 50%+) решает продать компанию, они могут “затащить” остальных — те обязаны продать свои доли на тех же условиях.

**Tag-Along:** если крупный акционер продаёт свою долю, миноритарии имеют право присоединиться и продать свои доли на тех же условиях.

**Для основателя:** tag-along — это хорошо (защищает вас). Drag-along — убедитесь, что порог достаточно высокий (не 50%, а 67% или 75%).

---

## No-Shop (Exclusivity)

---

После подписания Term Sheet инвестор обычно требует период эксклюзивности (30-60 дней), в течение которого вы не ведёте переговоры с другими инвесторами.

**Совет:** 30 дней — норма. 60 дней — постарайтесь сократить. 90+ дней — слишком долго, не соглашайтесь.

---

## Чек-лист проверки Term Sheet

---

1. Оценка pre-money или post-money? Понимаю ли я свою долю после раунда?
  2. Liquidation preference — 1x non-participating? (Если participating — красный флаг)
  3. Anti-dilution — broad-based weighted average? (Full ratchet — красный флаг)
  4. Board — контроль у основателей?
  5. Vesting — стандартный 4 года с 1 год cliff?
  6. Protective provisions — список разумный?
  7. No-shop — не больше 30-45 дней?
  8. Pro-rata — приемлемо (даёт инвестору право, но не обязанность)
  9. Drag-along — порог 67%+?
  10. Есть ли что-то необычное, чего я не понимаю? → Спросите юриста!
-

## Что дальше

---

Term Sheet подписан — теперь нужно оформить компанию юридически. ООО или LLC? Как разделить доли? Что такое вестинг? Всё это — в следующем уроке.

---

Урок 2.6 из 10 | Блок 2: Бизнес-модель и инвестиции | Курс: Запуск стартапа

---

## Урок 2.7: Юридические основы — ООО, LLC, доли, вестинг

---

**Блок 2: Бизнес-модель и инвестиции** Длительность видео: 8-10 минут Тип: Практический урок

---

### Введение

---

Вы готовы запускаться. Но в какой юридической форме? Два друга на кухне — это ещё не компания. Чтобы привлекать инвестиции, нанимать людей, заключать контракты и защищать интеллектуальную собственность, нужна **юридическая структура**.

История-предупреждение: Эдуардо Саверин, сооснователь Facebook, был размыт с 34% до 0.03% доли, потому что у него не было правильного юридического оформления отношений с Цукербергом. Судебные разбирательства длились годами. Правильная юридическая структура — это не бюрократия. Это **страховка**, которая спасает компании и дружбу.

В этом уроке мы разберём основные юридические формы для стартапов, как правильно разделить доли между основателями, что такое вестинг и почему без него не стоит начинать, и какие документы нужно оформить до запуска.

---

### Юридические формы для стартапов

---

#### Сравнение форм

Форма	Юрисдикция	Когда выбирать	Плюсы	Минусы
<b>ООО</b>	Россия, СНГ	Локальный рынок, без венчурных инвестиций	Простая регистрация, знакомая форма	Сложно привлечь VC, ограниченные инструменты
<b>LLC</b>	США (Delaware)	Малый бизнес, bootstrapping	Гибкая структура, налоговые преимущества	Не подходит для VC (нет акций)
<b>C-Corp</b>	США (Delaware)	Венчурные инвестиции, глобальный рынок	Стандарт для VC, акции, опционы, SAFE	Двойное налогообложение, дороже в обслуживании
<b>ТОО</b>	Казахстан, Узбекистан	Локальный рынок в ЦА	Местная форма, простая	Ограниченная для международных инвесторов

## Почему Delaware C-Corp — стандарт для стартапов

Если вы планируете привлекать венчурные инвестиции, особенно от американских или международных фондов, **Delaware C-Corporation** — практически обязательный выбор:

- 90%+ компаний из портфеля VC — Delaware C-Corp
- SAFE и Convertible Note работают только с C-Corp
- Стандартизированное корпоративное право штата Delaware
- Все юристы, все инвесторы знают эту структуру
- Возможность выпуска разных классов акций (Common, Preferred)

**Как зарегистрировать:** - Stripe Atlas: \$500 — регистрация C-Corp + банковский счёт + шаблоны документов - Clerky: \$799 — юридические документы для стартапов - Firstbase: \$399 — регистрация + адрес + EIN

## Двойная структура

Многие стартапы из СНГ используют **двойную структуру**: - Холдинговая компания: Delaware C-Corp (для инвесторов, IP, глобальных контрактов) - Операционная компания: ООО/ТОО в своей стране (для команды, зарплат, локальных контрактов)

Операционная компания — 100% дочка холдинга. IP принадлежит холдингу. Это стандартная схема для стартапов из emerging markets.

## Разделение долей между основателями

### Самый сложный разговор

Разделение долей — причина развала 62% стартапов с несколькими основателями (Noam Wasserman, "The Founder's Dilemmas").

### Модели разделения

**1. Равное разделение (50/50 или 33/33/33):** - Плюсы: простое, никто не обижен - Минусы: не отражает вклад; тупиковая ситуация при разногласиях (50/50) - Когда работает: два основателя с одинаковым вкладом и ролями

**2. Взвешенное разделение:** Оцените вклад каждого основателя по факторам:

Фактор	Вес	Основатель А	Основатель В
Идея и видение	10%	8/10	5/10
Техническая экспертиза	25%	9/10	3/10
Бизнес и продажи	25%	4/10	9/10
Full-time commitment	20%	10/10	10/10
Вложенные деньги	10%	5/10	8/10
Нетворк и связи	10%	6/10	7/10
<b>Взвешенный скор</b>		<b>7.05</b>	<b>6.65</b>
<b>Доля</b>		<b>51.5%</b>	<b>48.5%</b>

**3. Динамическое разделение (Slicing Pie):** Доли определяются ретроспективно на основе реального вклада: время, деньги, ресурсы. Метод Майка Мохера. Хорош для стартапов, где непонятно, кто сколько будет вкладывать.

### Правила разделения

1. **Обсуждайте доли в первую неделю.** Чем дольше ждёте, тем сложнее.
2. **Фиксируйте письменно.** Founders Agreement — обязательный документ.
3. **Привязывайте к вестингу.** Никто не получает долю сразу.
4. **Оставьте опционный пул.** 10–20% для будущих сотрудников.
5. **Не делите 50/50, если один основатель — CEO.** Тупик при разногласиях.

---

## Вестинг — почему без него нельзя

---

### Что такое вестинг

Вестинг (vesting) — это механизм, при котором основатель **зарабатывает свою долю постепенно**, а не получает её сразу.

### Стандартный вестинг: 4 года, 1 год cliff

- **Общий срок:** 4 года
- **Cliff:** 1 год (если уходите до 1 года — получаете 0%)
- **После cliff:** доля начисляется ежемесячно (1/48 каждый месяц)

### Пример: основатель с долей 40%

Срок	Vested доля	Невестированная доля
0 мес	0%	40%
6 мес (до cliff)	0%	40%
12 мес (cliff)	10%	30%
24 мес	20%	20%
36 мес	30%	10%
48 мес	40%	0%

### Зачем нужен вестинг

**Без вестинга:** основатель получает 40% компании в день основания. Через 3 месяца он уходит “по личным причинам”. У него всё ещё 40%. Вы работаете, он — нет. Инвесторы

не хотят финансировать компанию, где 40% принадлежит человеку, который ничего не делает.

**С вестингом:** основатель уходит через 3 месяца — до cliff. Получает 0%. Его доля возвращается в компанию.

## Acceleration при exit

**Single Trigger Acceleration:** если компанию продают, весь вестинг ускоряется — основатель получает 100% доли.

**Double Trigger Acceleration:** вестинг ускоряется только если компанию продали И основателя уволили. Это стандарт. Инвесторы не хотят, чтобы вся команда получила доли и ушла после M&A.

---

## Опционный пул (ESOP)

### Доли для сотрудников

Опционный пул (Employee Stock Option Pool) — это % акций, зарезервированных для будущих сотрудников.

**Стандартный размер:** 10-20% от post-money на Seed/Series A.

Роль	Типичный опционный грант (от пула)
CTO (если не основатель)	1-3%
VP Engineering	0.5-1.5%
Senior Engineer	0.1-0.5%
Junior Engineer	0.01-0.1%
Первый продажник	0.1-0.5%

**Важно:** опционный пул обычно создаётся ДО раунда (из pre-money), что фактически снижает долю основателей, а не инвестора. Это стандартная практика, но осознавайте: пул 15% при pre-money \$5M означает, что реальная оценка вашей доли ниже.

---

## Обязательные документы для стартапа

### Минимальный юридический пакет

Документ	Зачем нужен
<b>Founders Agreement</b>	Разделение долей, роли, вестинг, что происходит если кто-то уходит
<b>Articles of Incorporation</b>	Регистрация компании (Certificate of Incorporation для Delaware)
<b>IP Assignment Agreement</b>	Вся интеллектуальная собственность принадлежит компании, не основателям
<b>NDA (для контрагентов)</b>	Защита конфиденциальной информации
<b>Employment/Contractor Agreement</b>	Условия работы для каждого члена команды
<b>Stock Purchase Agreement</b>	Оформление покупки акций основателями
<b>83(b) Election (для US)</b>	Налоговая оптимизация при покупке акций с вестингом (подать в течение 30 дней!)

### Типичные юридические ошибки

- 1. Не оформлять отношения между основателями.** “Мы же друзья” — пока всё хорошо. Когда стартап растёт или падает, начинаются конфликты.
- 2. Забыть про IP Assignment.** Если код написан до регистрации компании — кому он принадлежит? Юридически — автору, не компании. Оформите передачу.
- 3. Не делать вестинг.** Первый вопрос любого инвестора: “У основателей есть вестинг?” Если нет — red flag.
- 4. Забыть про 83(b) Election.** Для US: если не подать в течение 30 дней с покупки акций — заплатите налоги на нереализованную прибыль. Это может стоить тысячи долларов.
- 5. Экономить на юристе.** \$3-5К на стартап-юриста на ранней стадии сэкономит \$100К+ на разрешении конфликтов потом.

## Что дальше

---

Юридическая база готова. Но может быть, вместо инвесторов вам нужен акселератор? YC, Techstars, 500 Global — как они работают, как попасть и стоит ли это 7% доли? Об этом — в следующем уроке.

---

Урок 2.7 из 10 | Блок 2: Бизнес-модель и инвестиции | Курс: Запуск стартапа

---

## Урок 2.8: Акселераторы — Y Combinator, 500 Startups и другие

---

**Блок 2: Бизнес-модель и инвестиции** Длительность видео: 8-10 минут Тип: Практический урок

---

### Введение

---

Airbnb был на грани закрытия — основатели продавали коробки с хлопьями, чтобы оплатить аренду. Потом они попали в Y Combinator. Через 3 месяца у них было \$600K инвестиций и чёткое понимание, как расти. Сегодня Airbnb стоит \$80B+.

Dropbox, Stripe, Twitch, Reddit, DoorDash, Coinbase — все прошли через акселераторы. Но акселератор — это не волшебная палочка. Это **интенсивная программа**, которая сжимает 2 года обучения в 3 месяца. И она стоит 6-7% вашей компании.

Стоит ли оно того? Как попасть в лучшие акселераторы мира? Чем они отличаются друг от друга? И есть ли альтернативы? Разбираемся.

---

### Что такое акселератор

---

#### Определение

Акселератор — это структурированная программа для стартапов ранних стадий, которая предоставляет: - **Инвестиции** (\$50K-\$500K) - **Менторство** (от предпринимателей и экспертов) - **Нетворк** (когорты стартапов, инвесторы, корпорации) - **Программу** (еженедельные лекции, мастер-классы, office hours) - **Demo Day** (питч перед инвесторами в конце программы)

Взамен акселератор берёт **долю** (обычно 5-7%) или инвестирует по SAFE.

## Акселератор vs Инкубатор

Параметр	Акселератор	Инкубатор
Длительность	3-6 мес (фиксированная)	6-24 мес (гибкая)
Когорты	Да (batch 20-30 стартапов)	Нет (индивидуально)
Инвестиции	Обычно да	Не обязательно
Менторство	Интенсивное	Базовое
Demo Day	Да	Нет
Стадия	Есть MVP или ранний traction	Идея или pre-MVP

## Топ-акселераторы мира

### Y Combinator (YC)

**Основан:** 2005, Пол Грэм **Расположение:** Сан-Франциско, США **Когорта:** ~240 стартапов (2 батча в год: зимний и летний)

Параметр	Детали
Инвестиция	\$500K SAFE (post-money \$5M cap — 7% + \$375K uncapped)
Длительность	3 месяца
Demo Day	500+ инвесторов
Acceptance rate	~1.5-2% (из 30,000+ заявок)

Параметр	Детали
Notable alumni	Airbnb, Stripe, Dropbox, Coinbase, Reddit, DoorDash, Twitch
Общая капитализация выпускников	\$600B+

**Что делает YC особенным:** - Бренд: "выпускник YC" открывает любую дверь - Alumni network: 8,000+ основателей, которые помогают друг другу - Sequoia, a16z, и другие топ-фонды приходят на Demo Day - Формат group office hours: каждую неделю вы питчите партнёрам YC и получаете жёсткий фидбек - Фокус на одном: "Make something people want. Talk to users. Write code."

**Как подать заявку:** 1. Заполнить анкету на [apply.ycombinator.com](https://apply.ycombinator.com) (2 часа) 2. Ключевые вопросы: что делаете? какой traction? почему вы? что вы уже построили? 3. 10-минутное интервью по видео (если прошли первый отбор) 4. Решение — в течение недели

## Techstars

**Основан:** 2006, Дэвид Коэн **Расположение:** 50+ программ по всему миру

Параметр	Детали
Инвестиция	\$120K (\$20K конвертируемый заём + \$100K опционально)
Доля	6% common stock
Длительность	3 месяца
Acceptance rate	~1%
Notable alumni	SendGrid, Sphero, ClassPass, Zipline

**Особенности:** - Менторство: каждому стартапу назначают 10+ менторов на первые 4 недели - Тематические программы: fintech, healthcare, sustainability, AI - Корпоративные партнёры: Barclays, Microsoft, Amazon - Глобальная сеть: программы в 50+ городах

## 500 Global (бывший 500 Startups)

**Основан:** 2010, Дэйв МакКлюр **Расположение:** Сан-Франциско + глобально

Параметр	Детали
Инвестиция	\$150K
Доля	6%
Длительность	4 месяца
Фокус	Emerging markets (Латинская Америка, ЮВА, MENA)
Notable alumni	Canva, Grab, Bukalapak, Credit Karma

**Особенности:** - Самый крупный по количеству инвестиций: 2,800+ компаний - Сильный фокус на growth hacking и маркетинге - Программы в 80+ странах - Хорошо подходит для стартапов из СНГ и Центральной Азии

## Региональные акселераторы

### Для стартапов из СНГ и Центральной Азии

Акселератор	Страна	Инвестиция	Доля	Фокус
<b>MOST</b>	Узбекистан	Varies	Varies	Технологические стартапы ЦА
<b>IT Park Accelerator</b>	Узбекистан	Грант	0%	IT-стартапы
<b>Astana Hub</b>	Казахстан	До \$50K	Varies	Tech, fintech
<b>ФРИИ</b>	Россия	\$50K-\$150K	7%	Digital, SaaS
<b>Plug and Play CIS</b>	СНГ	Без инвестиций	0%	Связь с корпорациями
<b>Seedstars</b>	Глобальный	\$500K (победитель)	Varies	Emerging markets

## Процесс акселерации

## Типичная программа (12 недель)

Неделя	Фокус	Активности
1-2	Onboarding	Знакомство с когортой, менторами, постановка целей
3-4	Customer Development	Интервью, валидация, pivot если нужно
5-6	Product	Итерации MVP, первые метрики
7-8	Growth	Каналы привлечения, unit economics
9-10	Business Model	Финмодель, pricing, traction
11	Fundraising Prep	Pitch Deck, отработка питча, warm intros
12	Demo Day	Питч перед 200-500 инвесторами

## Еженедельный ритм

- **Понедельник:** Group Office Hours с партнёрами акселератора
- **Вторник-Четверг:** 1-on-1 с менторами, работа над продуктом
- **Пятница:** Лекция от приглашённого эксперта (основатели Airbnb, Stripe, и т.д.)
- **Выходные:** Работа. В УС говорят: "Если вы в УС и не работаете в выходные — вы тратите своё время."

## Стоит ли идти в акселератор?

### Когда да

- Вы на ранней стадии и вам не хватает структуры
- Вам нужен нетворк (инвесторы, менторы, клиенты)
- Вы хотите привлечь следующий раунд после программы
- Вы готовы к интенсивности (3 месяца 24/7)
- Бренд акселератора важен для вашего рынка

### Когда нет

- У вас уже есть product-market fit и растущая выручка — вам нужны инвестиции, не акселератор

- 6-7% доли — слишком дорого для того, что вы получите
- Вы не можете переехать / посвятить 100% времени
- Ваш бизнес не масштабируется (не венчурная модель) — акселератор вам не подходит
- Вы можете получить тот же нетворк и менторство без формальной программы

## ROI акселератора

Исследование MIT (2024): стартапы, прошедшие топ-акселераторы, привлекают в среднем в 3.2x больше инвестиций и имеют в 2.7x выше survival rate через 5 лет.

Но это касается топ-акселераторов (YC, Techstars, 500 Global). Неизвестный местный акселератор, который берёт 10% за "менторство" — часто плохая сделка.

---

## Как попасть в топ-акселератор

### 7 советов

1. **Подавайте рано.** YC принимает заявки за 3-4 месяца до старта батча. Ранние заявки рассматривают внимательнее.
2. **Покажите traction.** Даже \$1K MRR выделяет вас из 30,000 заявок.
3. **Видео — ваш шанс.** В заявке YC есть 1-минутное видео. Будьте энергичны, чётки, покажите продукт.
4. **Команда важнее идеи.** YC инвестирует в людей. Покажите, что вы можете исполнять.
5. **Будьте честны.** Не преувеличивайте метрики. YC проверяет.
6. **Применяйте несколько раз.** Airbnb подавались в YC дважды. Многие успешные стартапы попали со 2-3 попытки.
7. **Нетворк.** Попросите выпускника акселератора написать рекомендацию.

---

## Что дальше

Акселератор — один путь. Но есть и другой: расти без инвестиций вообще.

Bootstrapping — это не про бедность. Это про контроль. В следующем уроке разберём, как строить прибыльный стартап без инвесторов.

---

Урок 2.8 из 10 | Блок 2: Бизнес-модель и инвестиции | Курс: Запуск стартапа

---

## Урок 2.9: Bootstrapping — рост без инвестиций

---

**Блок 2: Бизнес-модель и инвестиции** Длительность видео: 8-10 минут Тип: Практический урок

---

### Введение

---

Mailchimp вырос до \$12B и был продан Intuit — без единого раунда инвестиций. Basecamp (37signals) генерирует десятки миллионов прибыли ежегодно — с командой из 70 человек и без единого инвестора. Calendly достиг \$100M ARR, прежде чем взял первый раунд. GitHub вырос до \$7.5B продажи Microsoft, привлекая первый раунд только через 4 года после запуска.

Венчурные инвестиции — это один путь. Но не единственный. **Bootstrapping** — это стратегия роста на собственные средства, без внешних инвесторов. Вы сохраняете 100% контроля, не размываете доли, не тратите время на фандрейзинг — но взамен растёте медленнее и несёте весь риск сами.

В этом уроке мы разберём, когда bootstrapping — правильный выбор, как финансировать рост без инвесторов, и какие стратегии используют самые успешные bootstrapped-компании.

---

### Bootstrapping vs Венчурный путь

---

#### Сравнение

Параметр	Bootstrapping	Венчурные инвестиции
Контроль	100% у основателей	Размывается с каждым раундом
Скорость роста	Органическая, медленнее	Агрессивная, быстрее

Параметр	Bootstrapping	Венчурные инвестиции
Риск	Личные деньги основателей	Деньги инвесторов
Давление	Прибыльность с дня 1	Рост любой ценой → прибыль потом
Exit	Продаёте когда хотите и кому хотите	Инвесторы ожидают exit через 5-7 лет
Lifestyle	Можете платить себе зарплату из прибыли	Зарплата ниже рынка, "все деньги в рост"
Масштаб	Обычно до \$10-50M ARR	\$100M+ ARR, путь к IPO
Отчётность	Никому не отчитываетесь	Board meetings, квартальные отчёты

## Когда выбирать bootstrapping

- 1. Бизнес может быть прибыльным с ранней стадии.** SaaS с низким CAC, консалтинг-в-продукт, нишевые инструменты.
- 2. Вам не нужен блицскейлинг.** Рынок не winner-takes-all, нет сетевого эффекта.
- 3. Вы цените контроль.** Хотите принимать все решения сами, без совета директоров.
- 4. Вы строите lifestyle-бизнес.** \$1-5M ARR при 2-5 сотрудниках — великолепный результат.
- 5. Ваш рынок не привлекает VC.** Нишевой B2B, не "горячий" сектор, региональный фокус.

## Когда bootstrapping не подходит

- 1. Winner-takes-all рынок.** Uber, Airbnb — если не растёте быстро, конкурент займёт рынок.
- 2. Высокие капитальные затраты.** Хардвер, биотех, космос — нужны миллионы до первого дохода.
- 3. Сетевой эффект.** Маркетплейсы, соцсети — нужна критическая масса, которую без денег не набрать.
- 4. Длинный цикл продаж.** Enterprise SaaS с циклом 6-12 месяцев — нужен runway.

## Источники финансирования без инвесторов

### 7 способов финансировать bootstrapped-стартап

Источник	Описание	Примеры
<b>Собственные сбережения</b>	Классический путь. Накопили → запустили.	Basecamp, Mailchimp
<b>Доход от услуг</b>	Консалтинг/фриланс финансирует разработку продукта	Многие agency-to-SaaS компании
<b>Pre-sales</b>	Продавайте продукт до его создания	Kickstarter, Product Hunt launches
<b>Гранты</b>	Государственные программы без отдачи доли	IT Park, Фонд Бортника, EU grants
<b>Revenue-Based Financing</b>	Заём, который возвращается как % от выручки	Clearco, Pipe, Lighter Capital
<b>Кредитная линия</b>	Банковский кредит под бизнес	Для компаний с выручкой
<b>Параллельная работа</b>	Работаете и строите стартап в свободное время	Часто первые 6-12 мес

## Стратегии роста bootstrapped-компаний

### Стратегия 1: Консалтинг → Продукт (Agency-to-SaaS)

Один из самых надёжных путей: 1. Начинаете как консалтант/агентство в нише 2. Замечаете повторяющуюся проблему у клиентов 3. Создаёте инструмент для решения этой проблемы 4. Продаёте инструмент другим компаниям в нише 5. Постепенно переходите от услуг к продукту

**Примеры:** - Basecamp: начинались как веб-агентство 37signals, создали инструмент для управления проектами - HubSpot: хотя позже привлекли VC, начинали с

консалтинга по inbound marketing - ConvertKit: Nathan Barry начинал как фрилансер-дизайнер

## Стратегия 2: Audience First

1. Строите аудиторию (блог, YouTube, Twitter, подкаст)
2. Понимаете проблемы аудитории
3. Создаёте продукт для этой аудитории
4. Запускаете на готовую базу

**Примеры:** - ConvertKit: Nathan Barry имел блог с 50К читателей до запуска - Gumroad: Sahil Lavingia имел 50К подписчиков в Twitter - Transistor.fm: Джастин Джексон строил подкаст-аудиорию 3 года

## Стратегия 3: Нишевой SaaS

Вместо конкуренции с Salesforce — создайте CRM для ветеринарных клиник. Вместо конкуренции с Notion — создайте project management для строительных компаний.

**Преимущества нишевого SaaS:** - Низкая конкуренция - Высокий willingness to pay (специализированное решение) - Органическое привлечение (нишевые форумы, сообщества) - Низкий churn (мало альтернатив)

Нишевой SaaS	Ниша	ARR
Clio	Юридические фирмы	\$250M+
Toast	Рестораны	\$1B+
Procore	Строительство	\$700M+
Veeva	Фарма	\$2B+

## Стратегия 4: Open Source + Paid Features

Создайте open-source продукт, постройте community, монетизируйте hosted версию или enterprise-фичи.

**Примеры:** - GitLab: open-source, self-hosted бесплатно, hosted + enterprise — платно - Plausible Analytics: open-source альтернатива Google Analytics, \$1M+ ARR bootstrapped - Ghost: open-source CMS, монетизация через hosted план

## Юнит-экономика bootstrapped-компаний

### Ключевые метрики

Для bootstrapped-компаний метрики другие. Вместо "growth at all costs" — **прибыльность с первого дня.**

Метрика	Венчурная	Bootstrapped
Ключевой KPI	MRR growth rate	Net profit
Допустимый CAC	До 18 мес payback	CAC payback < 3 мес
Маржинальность	60-70% (реинвестируют)	70-80%+ (забирают прибыль)
Команда	Нанимают агрессивно	Нанимают только при необходимости
Маркетинг	Платная реклама, sales team	SEO, контент, community, word-of-mouth

### Бесплатные и дешёвые каналы привлечения

Bootstrapped-компания не могут тратить \$50К/мес на рекламу. Они используют:

1. **SEO и контент-маркетинг.** Ahrefs вырос до \$100M ARR преимущественно через контент.
2. **Product-Led Growth.** Бесплатный тариф → пользователи приводят других → апгрейд.
3. **Community.** Форумы, Discord, Slack-сообщества вокруг продукта.
4. **Партнёрства.** Интеграции с другими продуктами, co-marketing.
5. **Маркетплейсы и каталоги.** Product Hunt, AppSumo, Chrome Web Store.
6. **Word-of-mouth.** Лучший продукт → люди рекомендуют → органический рост.

## Подводные камни bootstrapping

### 5 ошибок bootstrapped-основателей

1. **Не брать деньги из принципа.** Иногда инвестиции — правильный выбор. Не будьте идеологом — будьте прагматиком.
2. **Не платить себе зарплату.** Burnout через 12 месяцев. Платите себе хотя бы прожиточный минимум.
3. **Делать всё самому.** Нанимайте помощь хотя бы на часть задач: поддержка, дизайн, маркетинг.
4. **Конкурировать с венчурными компаниями лоб в лоб.** Они потратят \$50M на маркетинг — вы не сможете. Найдите нишу.
5. **Не считать экономику.** “Мне не нужна финмодель, я же без инвесторов” — нет. Считайте каждый рубль.

---

## Что дальше

---

Bootstrapping или инвестиции — вы выбрали свой путь. Но в обоих случаях вам придётся питчить: инвесторам, клиентам, партнёрам, команде. В финальном уроке блока мы проведём питч-практику — подготовим и отработаем ваш питч.

---

*Урок 2.9 из 10 | Блок 2: Бизнес-модель и инвестиции | Курс: Запуск стартапа*

---

# Урок 2.10: Pitch-практика — готовим и отработываем питч

---

**Блок 2: Бизнес-модель и инвестиции** Длительность видео: 8-10 минут Тип: Практический урок

---

## Введение

---

Вы знаете свою бизнес-модель, построили финмодель, подготовили Pitch Deck, понимаете инвесторов. Осталось самое важное — **встать и рассказать**. Питч — это навык, который тренируется. Стив Джобс репетировал каждую презентацию неделями. Брайан Чески (Airbnb) прошёл через сотни питчей, прежде чем привлёк первые деньги.

По данным Harvard Business Review, инвесторы принимают решение о “интересно / не интересно” в первые 60 секунд питча. А по данным DocSend, 76% инвесторов проводят менее 4 минут с Pitch Deck. Ваш питч должен быть **чётким, убедительным и запоминающимся**.

В этом уроке мы разберём форматы питчей, структуру идеального 5-минутного питча, типичные ошибки, и дадим конкретные упражнения для отработки.

## Форматы питчей

### 4 типа питчей, которые нужно уметь

Формат	Длительность	Когда используется	Цель
<b>Elevator Pitch</b>	30-60 сек	Нетворкинг, случайная встреча	Заинтересовать → получить встречу
<b>Short Pitch</b>	3-5 мин	Demo Day, конкурсы, первая встреча	Убедить → получить follow-up
<b>Full Pitch</b>	10-15 мин	Встреча с инвестором, партнёром	Убедить → получить term sheet
<b>Board Update</b>	5-10 мин	Совет директоров, отчёт инвесторам	Информировать → получить поддержку

## Elevator Pitch: 60 секунд, которые решают всё

### Формула

**[Для кого] + [проблема] + [решение] + [отличие] + [traction] + [ask]**

Пример:

“Мы — TaskFlow, CRM для фрилансеров. 50 миллионов фрилансеров в мире ведут клиентов в Excel и теряют 30% потенциального дохода из-за хаоса. TaskFlow — это CRM, заточенная под фриланс: трекинг проектов, автоматические инвойсы и follow-up

напоминания. В отличие от Salesforce, мы стоим \$15 в месяц и настраиваются за 5 минут. За 4 месяца мы набрали 500 платящих пользователей и растём 25% в месяц. Мы привлекаем \$500K на маркетинг и продуктовую команду."

## Чек-лист Elevator Pitch

- Понятно за 10 секунд, чем вы занимаетесь
- Названа конкретная проблема
- Названо решение в одном предложении
- Есть цифра traction
- Есть чёткий ask (что вам нужно)
- Укладывается в 60 секунд
- Не содержит жаргон и сокращения

---

## 5-минутный питч: структура Demo Day

---

### Пошаговая структура

#### Минута 1: Hook + Problem (Зацепка и проблема)

Начните с истории, статистики или провокационного вопроса. Не с "Здравствуйте, меня зовут...".

Плохое начало: "Добрый день, я Алексей, CEO TaskFlow, сегодня я расскажу вам о нашем продукте..."

Хорошее начало: "Мария — дизайнер-фрилансер. Она зарабатывает \$5,000 в месяц, но теряет \$1,500 из-за того, что забывает отправлять инвойсы и не следит за лидами. Она ведёт всё в Excel. И таких как Мария — 50 миллионов в мире."

#### Минута 2: Solution + Product Demo

Покажите продукт. Не рассказывайте о нём — покажите. 3-4 скриншота или 30-секундное видео.

"TaskFlow решает эту проблему. Вот как: [скриншот] — дашборд со всеми проектами. [скриншот] — автоматический инвойсинг. [скриншот] — воронка лидов с напоминаниями. Настройка — 5 минут."

### Минута 3: Market + Business Model

Размер рынка (TAM/SAM/SOM) + как зарабатываете.

“Рынок фриланс-инструментов — \$10B глобально. Наш сегмент — фрилансеры в креативных профессиях: дизайнеры, копирайтеры, разработчики — \$2B. Модель: подписка \$15-45/мес. Средний чек — \$25. LTV — \$750.”

### Минута 4: Traction + Team

Самый убедительный момент. Цифры + почему вы.

“За 4 месяца: 500 платящих пользователей, \$12.5K MRR, рост 25% MoM, NPS 72. Команда: я — 7 лет в SaaS, бывший PM в Notion. СТО — ex-Stripe, 10 лет в backend. СМО — 5 лет growth marketing в Canva.”

### Минута 5: Ask + Close

Сколько привлекаете, на что, и чёткий призыв к действию.

“Мы привлекаем \$500K pre-seed. \$200K — на продукт, \$200K — на маркетинг, \$100K — на операции. Цель: 2,000 платящих пользователей и \$50K MRR через 12 месяцев. Если вам интересно — я здесь до конца вечера. Спасибо.”

---

## 10 правил убедительного питча

---

### Что делать

1. **Начинайте с истории, не с фактов.** Люди запоминают истории. “Мария теряет \$1,500/мес” запоминается лучше, чем “рынок CRM — \$50B”.
2. **Покажите продукт.** Инвесторы хотят видеть, не слышать.
3. **Цифры, не прилагательные.** “25% рост в месяц” > “быстро растём”. “500 клиентов” > “много клиентов”.
4. **Один слайд — одна мысль.** Не перегружайте слайды.
5. **Контакт глазами.** Смотрите на людей, не на экран.

### Чего не делать

6. **Не читайте со слайдов.** Слайды — поддержка, не сценарий.

7. **Не говорите “у нас нет конкурентов”.** Всегда есть конкуренты, хотя бы Excel и “делать вручную”.
8. **Не используйте buzzwords.** “Революционный AI-powered блокчейн” — мгновенная потеря доверия.
9. **Не извиняйтесь.** “У нас пока маленький traction, но...” — нет. Покажите, что есть, уверенно.
10. **Не превышайте время.** Если дали 5 минут — говорите 4:30. Уважайте чужое время.

## Вопросы инвесторов: топ-15 и как отвечать

### Будьте готовы к этим вопросам

Вопрос	Что хотят услышать
Какую проблему вы решаете?	Конкретная боль конкретных людей
Почему сейчас?	Тренд, технологический сдвиг, регуляция
Какой размер рынка?	TAM/SAM/SOM с обоснованием
Как вы зарабатываете?	Модель + юнит-экономика
Какой у вас traction?	Метрики роста: MRR, пользователи, retention
Кто конкуренты?	Честный ответ + ваше преимущество
Почему вы?	Релевантный опыт + passion
Сколько привлекаете и на что?	Чёткий breakdown + milestones
Какие риски?	Честно + как вы их митигируете
Какая оценка?	Обоснование через аналоги или метрики
Что если [крупный игрок] сделает то же самое?	Ваша ниша, скорость, фокус
Какой план на 12 месяцев?	Конкретные milestones
Почему именно этот раунд?	Что изменится с этими деньгами
Какой ваш unfair advantage?	Технология, команда, данные, нетворк

Вопрос	Что хотят услышать
Какой exit-сценарий?	M&A аналоги, потенциальные покупатели

---

## Упражнения для отработки

---

### Упражнение 1: Зеркало

Встаньте перед зеркалом. Расскажите elevator pitch 10 раз подряд. Следите за жестами, мимикой, уверенностью. Записывайте на видео и пересматривайте.

### Упражнение 2: Для бабушки

Объясните свой стартап человеку, далёкому от технологий. Если бабушка поняла — инвестор тоже поймёт.

### Упражнение 3: Таймер

Поставьте таймер на 5 минут. Расскажите полный питч. Когда таймер звенит — вы должны быть на слайде "Ask". Повторяйте, пока не уложите.

### Упражнение 4: Q&A с другом

Попросите друга задать 10 самых неудобных вопросов. Отвечайте без подготовки. Записывайте ответы, которые получились плохо, и готовьте их.

### Упражнение 5: Питч перед незнакомцами

Пойдите на стартап-митап и расскажите elevator pitch 5 разным людям. Отслеживайте реакцию: где глаза загораются, где скучают.

---

## Инструменты для подготовки

---

Инструмент	Назначение
Loom	Запишите свой питч и отправьте ментору на фидбек

Инструмент	Назначение
Pitch.com	Создание интерактивных слайдов
mmhmm	Виртуальная камера для питча по видео
Otter.ai	Расшифровка вашего питча — проверьте слова-паразиты
Speeko	AI-тренер для публичных выступлений

---

## Итоги блока

---

Поздравляем — вы прошли Блок 2 “Бизнес-модель и инвестиции”. Вы теперь знаете: - Какие бизнес-модели работают для стартапов - Как построить финансовую модель и считать юнит-экономику - Как собрать Pitch Deck из 12 слайдов - Кто такие ангелы, VC, акселераторы и как к ним подступиться - Как оценить стартап и вести переговоры - Что скрывается в Term Sheet - Как оформить компанию юридически - Когда выбирать bootstrapping вместо инвестиций - Как подготовить и отработать питч

В следующем блоке мы перейдём к росту: маркетинг, продажи, метрики, команда — всё, что нужно для масштабирования.

---

Урок 2.10 из 10 | Блок 2: Бизнес-модель и инвестиции | Курс: Запуск стартапа

## Блок 3: Рост и масштабирование

---

### Урок 3.1: Growth Hacking — стратегии быстрого роста

---

**Блок 3: Рост и масштабирование** Длительность видео: 8-10 минут Тип: Практический урок

---

## Введение

Вы запустили продукт, получили первых клиентов, и теперь стоит главный вопрос: как расти быстро, не тратя миллионы на рекламу? Традиционный маркетинг работает по формуле «больше денег = больше клиентов». Growth hacking переворачивает логику: **максимум роста при минимуме ресурсов** через эксперименты, данные и креативные механики.

Термин ввёл Шон Эллис в 2010 году, когда искал замену маркетологу для стартапа. Ему не нужен был человек, строящий бренд годами. Нужен был тот, кто найдёт рычаг роста за недели. Dropbox вырос с 100К до 4М пользователей за 15 месяцев без баннерной рекламы — через реферальную программу. Hotmail добавил строку «Get your free email at Hotmail» в подпись каждого письма и набрал 12М пользователей за 18 месяцев. Airbnb хакнул Craigslist, автоматически публикуя объявления на его площадке.

Growth hacking — это не набор трюков. Это **системный процесс** поиска точек кратного роста через быстрые эксперименты.

## Фреймворк AARRR — пиратские метрики

Дейв МакКлюр из 500 Startups создал фреймворк, который раскладывает весь путь пользователя на 5 этапов. Каждый этап — точка роста.

Этап	Вопрос	Метрика	Пример
<b>Acquisition</b>	Как пользователь узнаёт о вас?	Трафик, CPV, CPC	SEO, контент, реклама
<b>Activation</b>	Получает ли он «aha-момент»?	% активации, time-to-value	Первое успешное действие
<b>Retention</b>	Возвращается ли он?	DAU/MAU, retention curve	Push, email, привычка
<b>Revenue</b>	Платит ли он?	ARPU, конверсия в оплату	Paywall, апсейл
<b>Referral</b>	Приводит ли других?	K-фактор, NPS	Реферальная программа

**Ключевое правило:** не оптимизируйте верх воронки (Acquisition), если у вас дырявый Retention. Лить воду в дырявое ведро — пустая трата бюджета.

## Процесс Growth Hacking — ICE-скоринг

Growth hacking — это не хаотичное генерирование идей. Это научный метод с чётким процессом.

### Цикл роста

1. **Анализ данных** — найдите узкое место в воронке AARRR
2. **Генерация идей** — соберите команду, придумайте 20-30 гипотез
3. **Приоритизация** — оцените каждую идею по ICE
4. **Эксперимент** — запустите тест на 1-2 недели
5. **Анализ результатов** — сработало? Масштабируйте. Нет? Следующая гипотеза.

### ICE-скоринг

Каждую гипотезу оцениваем по трём параметрам (1-10):

Параметр	Что оцениваем	Пример
<b>Impact</b>	Какой эффект на метрику?	«Сократить форму регистрации» — Impact 8
<b>Confidence</b>	Насколько уверены, что сработает?	Есть данные A/B-тестов конкурентов — Confidence 7
<b>Ease</b>	Сколько усилий нужно?	Убрать 2 поля из формы — Ease 9

$$ICE = (I + C + E) / 3$$

Топ-3 идеи с максимальным ICE берёте в спринт. Цель — проводить **2-3 эксперимента в неделю**. Стартап, который тестирует 1 идею в месяц, проиграет тому, кто тестирует 10.

## 10 проверенных growth-тактик

## 1. Реферальная программа (Dropbox)

Dropbox давал 500MB бесплатного места за каждого приглашённого друга. Результат: 60% всех регистраций пришли через рефералку. Стоимость привлечения упала с \$388 (через Google Ads) до ~\$0.

## 2. Вирусный контент (Canva)

Canva создаёт дизайны с водяным знаком «Made with Canva» — каждый дизайн становится рекламой продукта.

## 3. Интеграции (Slack)

Slack подключил 2400+ интеграций — каждая интеграция привязывает команду к платформе и приводит новых пользователей.

## 4. Контент-маркетинг (HubSpot)

HubSpot создал блог с 7M посещений/мес, бесплатные инструменты (Website Grader), ввёл термин «inbound marketing» и построил империю на \$30B.

## 5. Эксклюзивность (Clubhouse)

Только по приглашениям. FOMO (страх упущенной возможности) — мощнейший триггер. Clubhouse набрал 10M пользователей за 4 месяца.

## 6. Бесплатный инструмент (Ahrefs)

Ahrefs Webmaster Tools — бесплатный аудит сайта. Пользователи привыкают к интерфейсу и переходят на платные планы.

## 7. Community-Led Growth (Figma)

Figma построила сообщество дизайнеров, которые создают шаблоны, плагины и обучающий контент. Продукт продаёт себя сам.

## 8. Product Hunt запуск

Корректный запуск на Product Hunt может дать 5-20K посетителей за сутки. Notion, Loom, Linear — все прошли через PH.

## 9. Партнёрства с влиятельными пользователями

Один твит Илона Маска о Clubhouse принёс миллионы регистраций. Найдите своего «Маска» в нише.

## 10. Обратная совместимость (Zoom)

Zoom не требует аккаунта для участия в звонке. Каждый звонок — реклама: получатель видит «Join Zoom Meeting» и знакомится с продуктом.

## Метрики growth-команды

Без метрик growth hacking превращается в угадывание. Вот ключевые метрики, которые должна отслеживать каждая growth-команда:

Метрика	Формула	Здоровый показатель
<b>North Star Metric</b>	Единственная метрика, отражающая ценность	Spotify: время прослушивания; Airbnb: ночи бронирований
<b>Скорость экспериментов</b>	Кол-во тестов в неделю	2-3 минимум
<b>Win Rate</b>	% успешных экспериментов	15-30% — нормально
<b>Time-to-Value</b>	Время от регистрации до «aha-момента»	Чем меньше, тем лучше
<b>Viral Coefficient (K)</b>	Приглашения × конверсия	$K > 1$ = органический рост

### North Star Metric — примеры

- **Facebook:** DAU (Daily Active Users)
- **Airbnb:** Nights booked
- **Slack:** Messages sent
- **Uber:** Rides per week
- **HubSpot:** Weekly active teams

Выберите одну метрику, которая отражает **реальную ценность продукта для пользователя**, и сфокусируйте все эксперименты вокруг неё.

---

## Как построить growth-команду

---

Growth-команда — это не отдел маркетинга. Это кросс-функциональная группа:

- **Growth Lead** — управляет процессом, приоритизирует эксперименты
- **Аналитик** — копается в данных, находит инсайты
- **Разработчик** — быстро реализует эксперименты
- **Дизайнер** — создаёт варианты для A/B-тестов
- **Маркетолог** — каналы привлечения, контент, PR

На ранней стадии вы — вся эта команда в одном лице. И это нормально. Главное — соблюдать процесс: данные → гипотеза → эксперимент → анализ.

---

## Типичные ошибки

---

1. **Оптимизация без продукта.** Если продукт не решает проблему — никакой growth hack не поможет.
  2. **Копирование чужих тактик.** Реферальная программа Dropbox работала, потому что хранилище — дефицитный ресурс. В вашем продукте механика может быть другой.
  3. **Нет процесса.** Хаотичные эксперименты = хаотичные результаты.
  4. **Преждевременное масштабирование.** Нашли канал, который даёт 10 клиентов? Не заливайте туда весь бюджет. Сначала убедитесь, что юнит-экономика сходится.
  5. **Игнорирование retention.** Привлекли 10К пользователей, 95% ушли через неделю. Это не рост — это слив.
- 

## Что дальше

---

Growth hacking — это внешний рычаг роста. Но самый мощный канал привлечения — **сам продукт**. В следующем уроке разберём Product-Led Growth — стратегию, при которой продукт продаёт себя сам, без армии сейлзов.

---

Урок 3.1 из 10 | Блок 3: Рост и масштабирование | Курс: Запуск стартапа

## Урок 3.2: Product-Led Growth — продукт как канал привлечения

**Блок 3: Рост и масштабирование** Длительность видео: 8-10 минут Тип: Практический урок

### Введение

Есть два способа продавать софт. Первый — нанять армию сейлзов, которые будут звонить, проводить демо и закрывать сделки. Второй — сделать продукт настолько хорошим, что пользователи придут сами, попробуют, полюбят и заплатят. Второй способ называется **Product-Led Growth (PLG)**.

Slack вырос до \$27B без единого холодного звонка. Figma захватила рынок дизайна, потому что любой мог открыть файл в браузере без регистрации. Notion набрал 30M пользователей через бесплатный тариф и виральный контент. Calendly отправляет ссылку на встречу — получатель знакомится с продуктом автоматически.

По данным OpenView Partners (2025), PLG-компании растут на 30% быстрее и имеют на 50% ниже CAC, чем компании с классической моделью продаж. Почему? Потому что **продукт делает работу, которую раньше делали люди.**

### PLG vs Sales-Led Growth

Параметр	Product-Led Growth	Sales-Led Growth	
Первый контакт	Пользователь сам находит продукт	Сейлз выходит на потенциального клиента	
Онбординг	Самообслуживание (self-serve)	Демо с менеджером	

Параметр	Product-Led Growth	Sales-Led Growth	
Конверсия	Пользователь → бесплатный → платный	Lead → MQL → SQL → сделка	
Цикл сделки	Минуты — дни	Недели — месяцы	
САС	Низкий (\$1-50)	Высокий (\$500- 5000+)	
Средний чек	\$10-500/мес	\$1000-100К+/год	
Масштабирование	Код + серверы	Люди + процессы	
Примеры	Slack, Notion, Figma, Zoom	Salesforce, Oracle, SAP	

**Важно:** PLG и SLG — не взаимоисключающие. Лучшие компании используют **PLG + Sales** (Product-Led Sales): пользователи начинают бесплатно, а когда компания вырастает, подключается сейлз для апсейла в Enterprise.

## Три столпа PLG

### 1. Time-to-Value (TTV)

TTV — это время от первого контакта с продуктом до момента, когда пользователь получает ценность («aha-момент»). Чем короче TTV, тем выше конверсия.

Продукт	Aha-момент	TTV
Canva	Создал красивый дизайн за 2 минуты	< 5 мин
Calendly	Отправил ссылку, встреча забронирована	< 3 мин
Loom	Записал видео и отправил коллеге	< 2 мин
Notion	Создал рабочее пространство для команды	< 10 мин
Figma	Открыл файл и начал редактировать в браузере	< 1 мин

**Как сократить TTV:** - Уберите всё, что стоит между пользователем и ценностью: длинные формы регистрации, обязательную верификацию, принудительные туториалы

- Дайте попробовать продукт до регистрации (как Figma — можно открыть файл без аккаунта) - Используйте шаблоны и предзаполненные данные вместо пустого экрана - Покажите результат мгновенно: Canva показывает готовый дизайн через 60 секунд

## 2. Естественные петли роста (Growth Loops)

Growth loop — это замкнутый цикл, где **выход одного этапа становится входом следующего**. В отличие от воронки, петля самоускоряется.

### Типы петель:

**Вирусная петля:** Пользователь приглашает → новый пользователь → приглашает ещё - Пример: Calendly. Каждая отправленная ссылка — реклама продукта. Получатель видит Calendly, создаёт аккаунт, отправляет свои ссылки.

**Контентная петля:** Пользователь создаёт контент → контент индексируется → привлекает новых пользователей - Пример: Notion. Пользователи создают шаблоны → делятся ими → новые пользователи приходят за шаблонами → создают свои.

**Петля данных:** Больше пользователей → больше данных → продукт лучше → больше пользователей - Пример: Waze. Больше водителей → точнее карты → лучше продукт → ещё больше водителей.

## 3. Бесплатный тариф как воронка

Free tier в PLG — не благотворительность. Это стратегическая инвестиция в привлечение.

### Три модели бесплатного:

Модель	Как работает	Пример
<b>Freemium</b>	Бесплатная версия с ограничениями	Notion (лимит блоков), Slack (90 дней истории)
<b>Free Trial</b>	Полный доступ на ограниченное время	Netflix 30 дней, Shopify 3 дня
<b>Open Core</b>	Бесплатное ядро + платные модули	GitLab, WordPress

**Правило баланса:** бесплатная версия должна быть достаточно полезной, чтобы пользователь остался, и достаточно ограниченной, чтобы он почувствовал потолок.

Slack гениально ограничивает историю сообщений — команда теряет контекст и платит за апгрейд.

## Метрики PLG-компании

Метрика	Что измеряет	Бенчмарк
<b>PQL (Product Qualified Lead)</b>	Пользователь, достигший аha-момента	Заменяет MQL в PLG
<b>Activation Rate</b>	% новых пользователей, получивших ценность	> 25% для B2B SaaS
<b>Free-to-Paid Conversion</b>	% бесплатных → платных	2-5% B2C, 10-30% B2B
<b>Expansion Revenue</b>	Рост дохода от существующих клиентов	NRR > 120%
<b>Time-to-Value</b>	Время до аha-момента	< 5 мин идеал
<b>Natural Rate of Growth (NRG)</b>	Рост без платного привлечения	$NRG = 100 \times \text{Annual Growth Rate} \times \% \text{ Organic Signups} \times \% \text{ Organic Revenue}$

## PQL vs MQL

В традиционных продажах лид квалифицируется по маркетинговым действиям (скачал whitepaper → MQL). В PLG лид квалифицируется по **использованию продукта** (PQL).

- **Slack PQL:** команда отправила 2000 сообщений
- **Dropbox PQL:** пользователь загрузил файл с 3+ устройств
- **Zoom PQL:** пользователь провёл 5+ встреч

PQL конвертируются в 5-10 раз лучше, чем MQL, потому что пользователь уже попробовал продукт и получил ценность.

## Как внедрить PLG в существующий продукт

### Пошаговый план

1. **Определите aha-момент.** Проанализируйте данные: что делают пользователи, которые остаются и платят? Для Slack это было 2000 сообщений в команде. Для Facebook — 7 друзей за 10 дней.
  2. **Уберите трение до aha-момента.** Каждый клик, каждое поле в форме, каждый лишний экран — это потеря пользователей. Режьте без жалости.
  3. **Создайте бесплатный тариф.** Не урезайте до бесполезности. Дайте достаточно, чтобы пользователь получил ценность и захотел больше.
  4. **Встройте вирусные петли.** Подумайте: как использование продукта одним человеком привлекает следующего? Если естественной виральности нет — создайте её (sharing, collaboration, embed).
  5. **Переведите продажи на PQL.** Вместо холодных звонков сейлзы работают с пользователями, которые уже активны в продукте.
  6. **Измеряйте и оптимизируйте.** Activation rate → Free-to-paid → Expansion. Каждый процент конверсии на каждом этапе = деньги.
- 

## Когда PLG не работает

---

PLG — не серебряная пуля. Он плохо подходит, если:

- **Продукт требует сложной интеграции** (ERP-системы, банковское ПО)
- **Решение покупает комитет**, а не конечный пользователь (госзакупки)
- **Ценность не видна сразу** (BI-системы — нужны данные за месяцы)
- **Целевая аудитория < 1000 компаний** (лучше direct sales)
- **Средний чек > \$50K/год** (оправдывает персональные продажи)

В таких случаях используйте Sales-Led или гибридную модель.

---

## Что дальше

---

PLG создаёт органический рост, но для экспоненциального масштабирования нужна **виральность** — механика, при которой каждый пользователь приводит больше одного нового. В следующем уроке разберём, как создать продукт, которым люди делятся по собственному желанию.

---

Урок 3.2 из 10 | Блок 3: Рост и масштабирование | Курс: Запуск стартапа

---

## Урок 3.3: Виральность — как сделать продукт, которым делятся

---

**Блок 3: Рост и масштабирование** Длительность видео: 8-10 минут Тип: Практический урок

---

### Введение

---

Виральность — это когда один пользователь приводит больше одного нового. Не через рекламу, не через сейлзов, а потому что **использование продукта естественно вовлекает других людей**. Instagram вырос до 1М пользователей за 2 месяца. WhatsApp — до 1В без маркетингового бюджета. TikTok — до 1.5В, потому что контент утекал на все другие платформы.

Виральность — не везение и не магия. Это инженерная задача с конкретными формулами, механиками и метриками. Каждый продукт может быть более или менее виральным, и в этом уроке мы разберём, как сдвинуть стрелку в сторону «более».

Главная формула: **К-фактор = количество приглашений × конверсия приглашений**. Если  $K > 1$ , продукт растёт экспоненциально. Если  $K = 0.5$ , каждые 1000 пользователей приводят ещё 500 — рост есть, но не самоподдерживающийся.

---

### Типы виральности

---

Не вся виральность одинакова. Разные продукты используют разные механики.

Тип	Механика	Пример	К-фактор
<b>Врождённая (Inherent)</b>	Продукт бесполезен в одиночку	WhatsApp, Zoom, Slack	Высокий

Тип	Механика	Пример	К-фактор
<b>Искусственная (Artificial)</b>	Стимулы за приглашения	Dropbox (500MB за друга), Uber (\$10 за реферал)	Средний
<b>Word-of-Mouth</b>	Люди рассказывают, потому что продукт впечатляет	Tesla, Apple, ChatGPT	Средний
<b>Контентная</b>	UGC распространяется за пределы платформы	TikTok, YouTube, Canva	Высокий
<b>Социальный статус</b>	Использование продукта — сигнал статуса	Clubhouse (invite-only), iPhone (синие пузырьки)	Низкий-средний

## Врождённая виральность — самая мощная

Продукты с врождённой виральностью **невозможно использовать без других людей**. Мессенджер без контактов бесполезен. Zoom без участников встречи — пустое окно. Figma без коллег-дизайнеров — просто редактор.

Это самый сильный тип виральности, потому что мотивация пользователя — не бонус и не скидка, а **базовая функциональность продукта**.

## Формулы виральности

### К-фактор (вирусный коэффициент)

$$K = i \times c$$

Где: - **i** = среднее количество приглашений, отправленных одним пользователем - **c** = конверсия приглашений в регистрации

**Пример:** пользователь Dropbox отправляет в среднем 5 приглашений. 20% из них регистрируются.  $K = 5 \times 0.2 = 1.0$ . Каждый пользователь в среднем приводит одного нового.

К-фактор	Что происходит
$K < 0.5$	Виральность незначительна, нужен платный трафик
$K = 0.5-1.0$	Виральность помогает, но не самодостаточна
$K = 1.0$	Каждый пользователь приводит одного — стабильный рост
$K > 1.0$	Экспоненциальный рост без затрат
$K > 2.0$	Взрывной рост (редкость, обычно временно)

## Время вирального цикла (Viral Cycle Time)

К-фактор — половина уравнения. Вторая — **скорость цикла**. Если  $K = 1.5$ , но цикл занимает 30 дней, рост медленный. Если  $K = 1.2$ , но цикл — 2 дня, рост быстрее.

**Viral Cycle Time** = время от момента, когда пользователь зарегистрировался, до момента, когда его приглашённый друг зарегистрировался.

- TikTok: минуты (увидел видео → скачал приложение)
- Dropbox: дни (получил приглашение → зарегистрировался за бонус)
- LinkedIn: недели (получил запрос на контакт → создал профиль)

**Правило:** сокращайте viral cycle time так же агрессивно, как TTV.

## 7 механик виральности

### 1. Collaborative Virality (Совместная работа)

Пользователь приглашает коллег, потому что продукт работает лучше вместе. - **Figma:** «Открой этот файл и оставь комментарий» - **Google Docs:** «Я расшарил тебе документ» - **Slack:** «Присоединяйся к рабочему пространству команды»

### 2. Embedded Virality (Встроенная)

Продукт оставляет свой след в каждом взаимодействии. - **Hotmail:** «Get your free email at Hotmail» в каждом письме - **Calendly:** логотип и ссылка в каждом приглашении на встречу - **Typeform:** «Создано в Typeform» под каждой формой

### 3. Incentivized Virality (Мотивированная)

Пользователь получает награду за приглашение. - **Dropbox**: 500MB за друга (обе стороны) - **Uber**: \$10 скидка для обоих - **Revolut**: бесплатная карта за 3 приглашения

### 4. Social Proof Virality (Социальное доказательство)

Другие люди видят, что вы используете продукт. - **iPhone**: синие пузырьки в iMessage vs зелёные (Android) - **Spotify**: «Ваш друг слушает...» в ленте - **Strava**: публикация пробежек в соцсетях

### 5. Content Virality (Контентная)

Контент, созданный внутри продукта, распространяется за его пределами. - **TikTok**: видео репостятся в Instagram, Twitter, YouTube - **Canva**: дизайны публикуются везде с водяным знаком - **Miro**: доски встраиваются в презентации и документы

### 6. Network Effect Virality (Сетевой эффект)

Ценность продукта растёт с каждым новым пользователем. - **LinkedIn**: чем больше людей в сети, тем ценнее каждый профиль - **Airbnb**: больше хозяев → больше выбора → больше гостей → больше хозяев - **Uber**: больше водителей → короче ожидание → больше пассажиров

### 7. FOMO Virality (Страх упущенного)

Ограниченный доступ создаёт ажиотаж. - **Clubhouse**: только по приглашениям → инвайты продавали на eBay за \$100+ - **Gmail**: invite-only при запуске → статусный символ - **Superhuman**: очередь ожидания на 300K+ людей

---

## Как сделать свой продукт виральным

---

### Чеклист виральности

1. **Определите единицу распространения.** Что именно пользователь может переслать/расшарить? Ссылка? Файл? Скриншот? Код приглашения?
2. **Уберите трение из шеринга.** Поделиться должно быть проще, чем НЕ поделиться. Один клик, предзаполненное сообщение, автоматический шеринг.

3. **Дайте ценность получателю.** Спам-инвайты не работают. Получатель должен получить реальную пользу: файл для совместной работы, скидку, полезный контент.
  4. **Сократите Viral Cycle Time.** Чем быстрее получатель становится пользователем, тем быстрее рост. Уберите регистрацию перед просмотром (как Figma и Loom).
  5. **Добавьте двустороннюю мотивацию.** Dropbox давал бонус и отправителю, и получателю. Односторонние реферальные программы работают в 2-3 раза хуже.
  6. **Измерьте К-фактор.** Если вы не знаете свой К-фактор, вы не управляете виральностью.
- 

## Кейс: как Instagram стал виральным

---

Instagram не был первым фото-приложением. Но он сделал 3 вещи, которые обеспечили виральность:

1. **Фильтры делали фото красивыми** → люди хотели делиться результатом
2. **Кросс-постинг в Twitter и Facebook** → каждое фото = реклама Instagram на чужих платформах
3. **Социальный граф** → подписки и лайки создавали петлю вовлечения

Результат: 1М пользователей за 2 месяца, 10М за год, продажа Facebook за \$1B.

---

## Ошибки при создании виральности

---

1. **Спам-механики.** LinkedIn в 2000-х рассылал приглашения от имени пользователя по всей адресной книге. Результат — раздражение и судебные иски.
  2. **Виральность без ценности.** Виральная механика приводит пользователей, которые уходят через день, потому что продукт не решает их проблему.
  3. **Фокус на  $K > 1$  при плохом retention.** К-фактор 2.0 бесполезен, если 90% пользователей уходят через неделю.
  4. **Искусственная срочность без причины.** FOMO работает один раз. Если «ограниченное предложение» повторяется каждую неделю, доверие теряется.
-

## Что дальше

---

Виральность привлекает пользователей, но масштабирование невозможно без команды. В следующем уроке разберём, как строить команду стартапа: кого нанимать первым, как распределять equity и как не разрушить культуру при быстром росте.

---

Урок 3.3 из 10 | Блок 3: Рост и масштабирование | Курс: Запуск стартапа

---

## Урок 3.4: Построение команды стартапа

---

**Блок 3: Рост и масштабирование** Длительность видео: 8-10 минут Тип: Практический урок

---

### Введение

---

Ни один стартап не масштабируется усилиями одного человека. Facebook — это не только Цукерберг, но и Шерил Сэндберг, которая построила рекламную машину на \$117B. Apple — это не только Джобс, но и Тим Кук, который выстроил цепочку поставок. Airbnb — это три сооснователя с разными компетенциями: дизайн (Гебия), технологии (Бледчарзик) и бизнес (Чески).

По данным CB Insights (2025), 14% стартапов закрываются из-за проблем с командой — неправильный состав, конфликты между основателями, неумение нанимать. Y Combinator утверждает, что они инвестируют в **команды, а не в идеи**: «Хорошая команда с посредственной идеей обгонит посредственную команду с блестящей идеей».

В этом уроке — как строить команду на каждом этапе стартапа: от кофаундеров до первых 50 сотрудников.

---

### Кофаундеры — фундамент стартапа

---

#### Один или несколько?

Параметр	Соло-фаундер	2-3 кофаундера
<b>Скорость решений</b>	Быстро, нет дебатов	Медленнее, но качественнее
<b>Ресурсы</b>	Всё на одном человеке	Распределённая нагрузка
<b>Инвесторы</b>	Скептически (единая точка отказа)	Предпочитают (снижение рисков)
<b>Статистика УС</b>	~10% стартапов УС	~90% стартапов УС
<b>Успешные примеры</b>	Amazon (Безос), Shopify (Люке)	Google (Пейдж + Брин), Apple (Джобс + Возняк)

## Идеальный состав кофаундеров

**Правило комплементарности:** кофаундеры должны закрывать разные зоны. Две одинаковые компетенции = слепое пятно.

Роль	Зона ответственности	Пример
<b>Хакер (СТО)</b>	Продукт, технологии, архитектура	Стив Возняк (Apple), Пол Аллен (Microsoft)
<b>Хастлер (СЕО)</b>	Бизнес, продажи, привлечение денег	Стив Джобс (Apple), Брайан Чески (Airbnb)
<b>Дизайнер (СРО)</b>	UX, продуктовое видение, пользователь	Джо Гебия (Airbnb), Эван Шпигель (Snapchat)

Не обязательно три человека. Один может совмещать роли. Но **минимум один технический кофаундер обязателен** для технологического стартапа. Аутсорс разработки на ранней стадии — рецепт катастрофы: нет контроля, нет скорости, нет культуры.

## Как разделить equity между кофаундерами

**Правило:** не делите 50/50. Один из основателей должен иметь решающий голос. Тупик в принятии решений убивает стартапы.

Вариант	Распределение	Когда применять
Равное	50/50 или 33/33/33	Только если вклад абсолютно равный (редко)
Взвешенное	55/45 или 60/25/15	Один основатель вносит больше (идея, деньги, связи)
Динамическое	Slicing Pie модель	Вклад меняется со временем — equity пересчитывается

**Обязательно:** подпишите **Founders Agreement** (соглашение сооснователей) ДО начала работы. Включите: - Распределение долей - Vesting schedule (обычно 4 года с 1-годовым клиффом) - Что происходит, если кофаундер уходит - Кто принимает финальные решения - Интеллектуальная собственность

## Первые 10 наймов — критический этап

### Кого нанимать первым

Первые сотрудники формируют ДНК компании. Каждый из них = 10% вашей культуры.

Приоритет	Роль	Зачем
1	<b>Full-stack разработчик</b>	Скорость разработки, помощь СТО
2	<b>Growth/маркетолог</b>	Каналы привлечения, первые клиенты
3	<b>Customer Success</b>	Удержание клиентов, обратная связь
4	<b>Дизайнер (UI/UX)</b>	Качество продукта, юзабилити
5	<b>Операционный менеджер</b>	Процессы, чтобы основатели не тонули в рутине

### Где искать

1. **Личная сеть** — первый источник. 80% первых наймов в стартапах — знакомые.
2. **Стартап-сообщества** — Telegram-чаты, митапы, хакатоны.

3. **AngelList / Wellfound** — площадка для стартап-вакансий.
4. **Twitter/X** — публичный найм: опишите миссию и вакансию в треде.
5. **Reverse recruiting** — найдите лучших специалистов и напишите им лично с конкретным предложением.

## Компенсация на ранней стадии

Компонент	Описание	Типичный диапазон
<b>Зарплата</b>	Ниже рынка на 20-40%	Зависит от рынка
<b>Equity (опционы)</b>	Доля в компании через ESOP	0.5-2% для ранних сотрудников
<b>Vesting</b>	Постепенное получение equity	4 года, 1-годовой cliff
<b>Нематериальное</b>	Миссия, обучение, автономия	Бесценно для правильных людей

**Формула компенсации раннего стартапа:** зарплата ниже рынка + equity выше рынка + миссия, которая зажигает.

## Масштабирование от 10 до 50 человек

### Проблемы роста

Переход от 10 до 50 человек — самый болезненный этап. То, что работало на 10, ломается на 30.

На 10 человек	На 50 человек
Все в одной комнате, коммуникация устная	Нужны Slack-каналы, документация, встречи
Основатель принимает все решения	Нужны менеджеры среднего звена
Культура формируется органически	Нужно сознательно транслировать ценности
Каждый делает всё	Нужна специализация и структура
Нет HR-процессов	Нужен онбординг, performance review, 1-on-1

## Организационная структура

**До 15 человек:** плоская структура, все отчитываются основателям.

**15-30 человек:** появляются тим-лиды. Разработка, продукт, маркетинг, продажи — отдельные направления.

**30-50 человек:** нужны VP/Head уровня. VP Engineering, Head of Product, Head of Marketing. Основатели переходят от исполнения к стратегии.

---

## Собеседование для стартапа

---

### 5 качеств стартап-сотрудника

1. **Ownership** — берёт ответственность, не ждёт указаний
2. **Скорость** — делает за день то, что в корпорации делают за неделю
3. **Адаптивность** — роль меняется каждые 3 месяца, и это нормально
4. **Низкое эго** — готов выполнять любую работу, от стратегии до ответов в поддержке
5. **Aligned с миссией** — верит в то, что строит компания

### Вопросы для собеседования

- «Расскажите о проекте, где вы сами определили, что нужно сделать, без указаний сверху» (Ownership)
  - «Опишите ситуацию, когда вам пришлось делать то, что не входило в ваши обязанности» (Адаптивность)
  - «Самый быстрый проект, который вы реализовали. Сколько времени ушло?» (Скорость)
  - «Почему вы хотите работать в стартапе, а не в Google?» (Мотивация)
  - «Что вы знаете о нашей проблеме/рынке/пользователях?» (Подготовка и интерес)
- 

## Ошибки при построении команды

---

1. **Нанимать по резюме, а не по совместимости.** Бывший VP из Google может быть совершенно бесполезен в стартапе из 5 человек. Крупные компании и стартапы — разные виды спорта.

2. **Нанимать друзей без квалификации.** Дружба не заменяет компетенции. Увольнять друга в 10 раз тяжелее, чем коллегу.
3. **Медлить с увольнением.** Правило: если вы думаете об увольнении сотрудника дольше 2 недель, вы уже опоздали. Один неправильный человек отравляет всю команду.
4. **Не использовать vesting.** Без vesting кофаундер может уйти через месяц с 30% компании. 4 года + 1-годовой cliff — стандарт.
5. **Игнорировать онбординг.** Первые 2 недели определяют, станет ли новый сотрудник продуктивным. Без структурированного онбординга люди теряются и уходят.

---

## Что дальше

---

Вы набрали команду — теперь нужно создать среду, в которой эти люди будут делать лучшую работу в жизни. В следующем уроке разберём культуру и ценности — ДНК компании, которая определяет, как команда принимает решения, общается и растёт.

---

Урок 3.4 из 10 | Блок 3: Рост и масштабирование | Курс: Запуск стартапа

---

## Урок 3.5: Культура и ценности — ДНК компании

---

**Блок 3: Рост и масштабирование** Длительность видео: 8-10 минут Тип:

Практический урок

---

### Введение

---

Культура — это не пинг-понг в офисе, не бесплатные снеки и не корпоративы. Культура — это **как люди принимают решения, когда основатель не в комнате**. Это набор негласных правил, которые определяют поведение каждого члена команды.

Питер Друкер говорил: «Культура ест стратегию на завтрак». Netflix выпустил Culture Deck — 125 слайдов о своих ценностях, — и Шерил Сэндберг назвала его «самым важным документом из Кремниевой долины». Zappos настолько серьёзно относится к культуре, что предлагает новым сотрудникам \$2000, чтобы те уволились после первой недели — если им не подходит.

Steve Jobs нанял Джона Скалли из Pepsi, говоря: «Вы хотите всю жизнь продавать сладкую воду или хотите изменить мир?» Это не просто фраза для найма — это культурный код Apple: мы здесь, чтобы менять мир.

Культура — конкурентное преимущество, которое невозможно скопировать. Можно скопировать продукт, маркетинг, даже команду. Но культуру — нет.

## Зачем стартапу ценности

### Ценности решают три проблемы

- 1. Принятие решений.** Когда у вас 5 человек, вы можете обсудить каждое решение. Когда 50 — нет. Ценности дают людям фреймворк: «Если непонятно — действуй в соответствии с нашими ценностями».
- 2. Найм и увольнение.** Ценности — фильтр при найме. «Этот кандидат гениальный разработчик, но он не командный игрок. Наша ценность — коллаборация. Значит, не берём».
- 3. Масштабирование.** При быстром росте культура размывается. Чётко сформулированные ценности — якорь, который удерживает компанию от потери идентичности.

## Примеры культурных ценностей лучших компаний

Компания	Ключевые ценности	Как проявляется
Netflix	Freedom & Responsibility	Нет лимитов на отпуск, нет approval-процессов для расходов. Но за результат спросят жёстко

Компания	Ключевые ценности	Как проявляется
<b>Amazon</b>	Customer Obsession, Bias for Action	Каждое совещание начинается с вопроса «Что хочет клиент?». Принимайте решения при 70% информации
<b>Stripe</b>	Move with urgency, be meticulous	Парадоксальное сочетание скорости и качества. Каждый PR ревьюится тщательно, но мержится быстро
<b>GitLab</b>	Transparency, Iteration	2000+ страниц публичного handbook. Всё документировано и доступно всем
<b>Basecamp</b>	Calm company	40-часовая рабочая неделя, никаких дедлайнов выходного дня, 6-недельные циклы разработки
<b>SpaceX</b>	Think impossible, move fast	Инженеры работают над тем, что «невозможно», и поставляют за месяцы то, что NASA делает за годы

## Как сформулировать ценности стартапа

### Шаг 1: Наблюдайте за реальностью

Ценности нельзя придумать — их можно только **обнаружить**. Посмотрите на свою команду:

- Какие решения вы принимаете интуитивно? (Это ваши неявные ценности)
- За что вы хвалите людей? (Это то, что вы цените)
- За что вы увольняете? (Это ваши красные линии)

- Какие истории вы пересказываете новичкам? (Это ваши легенды — основа культуры)

## Шаг 2: Сформулируйте 3-5 ценностей

### Правила хороших ценностей:

1. **Конкретные, а не общие.** «Мы честные» — банальность. «Мы говорим плохие новости в тот же день» — конкретная ценность.
2. **Поляризующие.** Если с ценностью все согласны, это не ценность, а здравый смысл. Netflix: «Adequate performance gets a generous severance» (за «нормальную» работу увольняем с хорошей компенсацией) — это поляризует.
3. **Проверяемые.** Можно ли оценить, следует ли человек этой ценности? «Мы инновационные» — нельзя проверить. «Каждый сотрудник выделяет 20% времени на эксперименты» — можно.
4. **Короткие.** Если ценность нельзя запомнить за 5 секунд — она слишком длинная.

## Шаг 3: Внедрите в процессы

Ценности на стене — макулатура. Ценности в процессах — культура.

Процесс	Как внедрить ценности
<b>Найм</b>	Вопросы на собеседовании, привязанные к ценностям
<b>Онбординг</b>	Первый день — рассказ о ценностях с примерами
<b>Performance review</b>	Оценка не только по результатам, но и по соответствию ценностям
<b>Повышение</b>	Промоутятся только те, кто демонстрирует ценности
<b>Увольнение</b>	Нарушение ценностей — основание для расставания
<b>Коммуникация</b>	All-hands, Slack-каналы, рассылки — ценности в повседневных сообщениях

## Netflix Culture Deck — золотой стандарт

---

Netflix Culture Deck — самый известный документ о корпоративной культуре в мире. Его просмотрели 20M+ раз. Ключевые принципы:

### 1. Freedom & Responsibility

- Нет политики отпусков (берите сколько нужно)
- Нет approval-процесса для расходов (тратьте как свои деньги)
- Взамен — полная ответственность за результат

### 2. Context, not Control

- Менеджеры дают контекст (стратегия, метрики, приоритеты)
- Сотрудники сами решают, КАК достигать целей
- Никаких микроменеджмента и ежедневных стендапов

### 3. Keeper Test

- Менеджер задаёт себе вопрос: «Если бы этот сотрудник сказал, что уходит, я бы боролся за него?»
- Если нет — нужно расстаться сейчас, с щедрой компенсацией
- Это жёсткий, но эффективный фильтр

### 4. Honest Feedback

- Обратная связь — обязанность, а не право
- 360-degree feedback каждый квартал
- Если вы думаете, что коллега делает ошибку, и молчите — вы нарушаете культуру

---

## Культурные антипаттерны

---

### 1. Ценности-декорации

«Инновации, командная работа, клиентоориентированность» — набор слов, которые висят на стене и ни на что не влияют. Если ценности одинаковы у всех компаний отрасли — это не ценности.

## 2. Культура основателя ≠ культура компании

Основатель работает 80 часов в неделю и ожидает того же от команды. Это не «культура страсти» — это выгорание. Культура должна быть устойчивой.

## 3. Говорим одно — делаем другое

Самый токсичный антипаттерн. Ценность «открытость», но за критику наказывают. Ценность «баланс», но отпуск не одобряют. Лицемерие разрушает доверие быстрее всего.

## 4. Клонирование культуры

Netflix Culture Deck — не шаблон для копирования. То, что работает для Netflix с его \$240B капитализацией, может убить стартап из 10 человек. Найдите СВОЮ культуру.

## Культура удалённой команды

После 2020 года большинство стартапов работают удалённо или в гибридном формате. Культура в распределённой команде требует **сознательных усилий**:

Принцип	Реализация
<b>Документируйте всё</b>	Решения, обсуждения, контекст — в письменном виде (GitLab handbook model)
<b>Асинхронная коммуникация</b>	По умолчанию — сообщение, не звонок. Звонок — для сложных дискуссий
<b>Виртуальные ритуалы</b>	Weekly all-hands, coffee chats, virtual team events
<b>Прозрачность</b>	Open Slack channels, публичные OKR, доступ к метрикам для всех
<b>Намеренные встречи</b>	1-2 офлайн-встречи в год для укрепления связей

## Практическое задание: Culture Canvas

Заполните Culture Canvas для вашего стартапа:

1. **Миссия:** Зачем мы существуем? (одно предложение)
  2. **Видение:** Каким мы видим мир через 5 лет?
  3. **Ценности (3-5):** Как мы принимаем решения?
  4. **Ритуалы:** Какие регулярные практики поддерживают культуру?
  5. **Анти-ценности:** Что мы категорически НЕ приемлем?
  6. **Культурные герои:** Кто воплощает наши ценности? Какие истории мы рассказываем?
- 

## Что дальше

---

Культура определяет, КАК люди работают. Но для масштабирования нужны ещё и процессы. В следующем уроке разберём операционное управление — как выстроить процессы, которые помогают, а не мешают. Без бюрократии, но с порядком.

---

*Урок 3.5 из 10 | Блок 3: Рост и масштабирование | Курс: Запуск стартапа*

---

## Урок 3.6: Операционное управление — процессы без бюрократии

---

**Блок 3: Рост и масштабирование** Длительность видео: 8-10 минут Тип: Практический урок

---

### Введение

---

Стартап из 5 человек может работать без процессов. Все в одном чате, все знают, кто что делает, решения принимаются за обедом. Но когда вас становится 15, 30, 50 — хаос превращается из «творческого беспорядка» в **реальную угрозу выживанию**.

70% стартапов, прошедших Product-Market Fit, погибают на стадии масштабирования (Startup Genome Report). Не потому что продукт плохой — а потому что организация не

справляется с ростом. Задачи теряются. Никто не знает, кто за что отвечает. Встречи множатся, а скорость падает.

Но есть и другая крайность — бюрократия. Когда процессы становятся важнее результата. Когда нужно три одобрения, чтобы купить монитор. Когда Jira-борд важнее работающего кода.

Задача операционного управления в стартапе — найти баланс: **достаточно структуры, чтобы не утонуть, и достаточно свободы, чтобы двигаться быстро.**

## OKR — система целеполагания для стартапов

### Что такое OKR

OKR (Objectives and Key Results) — фреймворк от Intel/Google. Одна цель (Objective) + 3-5 измеримых результатов (Key Results), по которым вы понимаете, достигнута ли цель.

Компонент	Описание	Пример
<b>Objective</b>	Амбициозная, вдохновляющая цель	«Стать платформой #1 для фрилансеров в СНГ»
<b>Key Result 1</b>	Измеримый результат	«Достичь 10К активных фрилансеров на платформе»
<b>Key Result 2</b>	Измеримый результат	«Увеличить GMV до \$500K/мес»
<b>Key Result 3</b>	Измеримый результат	«Достичь NPS > 50 среди фрилансеров»

### Правила OKR в стартапе

- Квартальные циклы.** Компания ставит 1-3 OKR на квартал. Команды — свои OKR, привязанные к компании.
- Амбициозные, но достижимые.** Если вы выполняете 100% OKR — вы ставите слишком лёгкие цели. 70% — идеал.
- Прозрачные.** Все видят OKR всех. Это выравнивает приоритеты.

4. **Не привязаны к зарплате.** OKR — инструмент фокусировки, а не оценки эффективности. Иначе люди будут ставить лёгкие цели.

## OKR vs KPI

	OKR	KPI
<b>Фокус</b>	Куда мы движемся	Как мы работаем сейчас
<b>Амбиция</b>	Stretch goals (70% достижение = ок)	100% достижение = норма
<b>Периодичность</b>	Квартал	Постоянно
<b>Пример</b>	«Стать лидером рынка»	«Время ответа поддержки < 2 часа»

Используйте **OKR** для стратегических целей и **KPI** для операционного здоровья.

## Управление задачами — что использовать

### Минимальный стек для стартапа

Инструмент	Для чего	Альтернативы
<b>Linear / Jira</b>	Задачи разработки, спринты	GitHub Issues, Shortcut
<b>Notion</b>	Документация, wiki, заметки	Confluence, Slite
<b>Slack</b>	Коммуникация	Discord, Telegram
<b>Figma</b>	Дизайн, прототипы	—
<b>Google Workspace</b>	Документы, таблицы, почта	—
<b>Loom</b>	Асинхронные видео-сообщения	—

**Правило:** минимум инструментов, максимум интеграций. Каждый новый инструмент — это дополнительная когнитивная нагрузка на команду.

## Ритм работы стартапа

### Еженедельный цикл

Многие стартапы используют адаптированный Scrum или собственный ритм:

День	Активность	Длительность
Понедельник	Weekly Planning — приоритеты на неделю	30-45 мин
Ежедневно	Stand-up (async в Slack)	5 мин
Среда	1-on-1 менеджер ↔ сотрудник	30 мин
Пятница	Weekly Demo — показываем, что сделали	30 мин
Пятница	Retro — что улучшить	30 мин

### Ежеквартальный цикл

Неделя	Активность
Неделя 1	OKR Review: что достигли за прошлый квартал
Неделя 1	OKR Planning: цели на следующий квартал
Недели 2-12	Исполнение, еженедельные чекпоинты
Неделя 6	Mid-quarter check: корректируем курс
Неделя 12	All-hands: результаты, метрики, планы

## Принятие решений — фреймворки

### RACI-матрица

Когда непонятно, кто за что отвечает — используйте RACI:

Роль	Значение	Пример
R — Responsible	Кто делает работу	Разработчик реализует фичу

Роль	Значение	Пример
<b>A</b> — Accountable	Кто несёт ответственность за результат	PM отвечает за релиз
<b>C</b> — Consulted	С кем советуются	Дизайнер проверяет UI
<b>I</b> — Informed	Кого информируют	СЕО получает отчёт о релизе

## Правило Безоса: Two-Pizza Teams

Джефф Безос в Amazon ввёл правило: если команду нельзя накормить двумя пиццами (~6-8 человек), она слишком большая. Маленькие команды: - Принимают решения быстрее - Коммуникация проще ( $n*(n-1)/2$  каналов) - Ответственность яснее

## Одностороннее vs двустороннее решение

Амазоновский фреймворк для скорости решений:

Тип	Описание	Процесс
<b>Тип 1 (одностороннее)</b>	Необратимое решение, высокие ставки	Анализ, обсуждение, консенсус
<b>Тип 2 (двустороннее)</b>	Обратимое решение, можно откатить	Один человек принимает, действует быстро

**Ошибка стартапов:** применять процесс Типа 1 ко всем решениям. 90% решений — Тип 2. Принимайте их быстро.

## Метрики операционного здоровья

Метрика	Что измеряет	Красный флаг
<b>Cycle Time</b>	Время от начала задачи до delivery	> 2 недели для типовых задач
<b>Velocity</b>	Количество выполненных задач за спринт	Падает 2+ спринта подряд

Метрика	Что измеряет	Красный флаг
Meeting Load	Часов встреч на человека в неделю	> 15 часов
Employee NPS (eNPS)	Удовлетворённость команды	< 20
Bug Rate	Количество багов на релиз	Растёт каждый месяц
Документация coverage	% процессов, задокументированных	< 50% при 20+ людях

## Масштабирование процессов

### Что добавлять на каждом этапе

Размер команды	Добавить	НЕ добавлять
1-5	Trello/Notion, daily async standup	Jira, формальные процессы
5-15	OKR, weekly planning, 1-on-1	HR-отдел, KPI-дашборды
15-30	Linear/Jira, onboarding-процесс, ретроспективы	Комитеты согласования
30-50	RACI, документированные процессы, all-hands	Водопадная разработка
50-100	HR, юридический compliance, security review	Запрет на автономные решения

**Принцип:** добавляйте процесс только когда его ОТСУТСТВИЕ начинает причинять боль. Не раньше.

## Автоматизация рутины

Стартап не может позволить себе ручные процессы. Автоматизируйте всё, что повторяется:

Процесс	Инструмент
Деплой кода	CI/CD (GitHub Actions, GitLab CI)
Мониторинг	Sentry, Datadog, UptimeRobot
Отчёты	Автоматические дашборды (Metabase, Looker)
Онбординг	Шаблон в Notion с чеклистом
Рутинные уведомления	Slack-боты, Zapier, n8n
Документооборот	DocuSign, PandaDoc

---

## Типичные ошибки

---

- Слишком рано — слишком много процессов.** Стартап из 7 человек с Jira, Confluence, OKR, KPI, ежедневными стендапами и ретроспективами — тратит больше времени на процессы, чем на продукт.
- Слишком поздно — никаких процессов.** Стартап из 40 человек без документации, без OKR, без 1-on-1 — хаос, текучка, потеря фокуса.
- Копирование Google/Amazon.** Процессы Big Tech заточены под 100К+ сотрудников. Для стартапа из 20 человек они избыточны и разрушительны.
- Встречи ради встреч.** Каждая встреча должна иметь повестку, результат и ответственного. Если встречу можно заменить сообщением в Slack — замените.

---

## Что дальше

---

Процессы выстроены, команда работает. Но что делать, когда рынок показывает, что вы движетесь не туда? В следующем уроке — pivot: когда и как менять направление, чтобы не потерять компанию.

---

*Урок 3.6 из 10 | Блок 3: Рост и масштабирование | Курс: Запуск стартапа*

---

# Урок 3.7: Pivot — когда и как менять направление

**Блок 3: Рост и масштабирование** Длительность видео: 8-10 минут Тип: Практический урок

## Введение

Instagram начинался как Burbn — приложение для чекинов с функцией фото. Slack был внутренним чатом игровой студии Tiny Speck. YouTube задумывался как сайт видео-знакомств. Все три компании сделали pivot — радикально изменили направление — и стали миллиардными бизнесами.

Pivot — это не признание неудачи. Это стратегическое решение, основанное на данных. По статистике CB Insights, 29% стартапов закрываются из-за нехватки денег, но большинство из них могли бы выжить, если бы вовремя изменили направление.

В этом уроке разберём: как понять, что нужен pivot, какие типы пивотов существуют, и как провести изменения без потери команды и денег.

## Когда нужен Pivot

### Сигналы, что пора менять направление

Сигнал	Описание	Что делать
Sean Ellis < 20%	Пользователи не расстроятся, если продукт исчезнет	Радикальный pivot
Retention < 5% (D30)	Пользователи пробуют и уходят	Pivot решения или сегмента
CAC > LTV	Привлечение дороже дохода с клиента	Pivot модели или канала
6+ месяцев без роста	Flat line на графике метрик	Любой тип пивота

Сигнал	Описание	Что делать
Рынок сжимается	Внешние факторы убивают спрос	Пивот рынка
Команда демотивирована	Никто не верит в продукт	Пивот или закрытие

## Когда НЕ нужен Pivot

- Вы проработали меньше 3 месяцев — дайте время
- У вас меньше 100 пользователей — недостаточно данных
- Один крупный клиент ушёл — это не тренд
- Конкурент запустил похожую фичу — это нормально
- Вы устали — усталость ≠ неправильное направление

## Типы пивотов

### 10 типов пивотов (по Эрику Рису)

Тип	Что меняется	Пример
<b>Zoom-in</b>	Одна фича становится всем продуктом	Instagram: из Burbn осталось только фото
<b>Zoom-out</b>	Продукт становится одной фичей большего	Yelp: из email-рекомендаций → платформа отзывов
<b>Customer Segment</b>	Тот же продукт для другой аудитории	Slack: из геймдев → все компании
<b>Customer Need</b>	Та же аудитория, другая проблема	Starbucks: из продажи зёрен → кофейни
<b>Platform</b>	Приложение → платформа (или наоборот)	Shopify: из магазина → платформа для магазинов
<b>Business Architecture</b>	B2B ↔ B2C	Palantir: из B2G → B2B
<b>Revenue Model</b>	Смена модели монетизации	Netflix: из DVD-аренды → подписка

Тип	Что меняется	Пример
<b>Growth Engine</b>	Смена канала роста	HubSpot: из outbound → inbound
<b>Channel</b>	Смена канала дистрибуции	Dell: из розницы → прямые продажи
<b>Technology</b>	Новая технология для той же задачи	Amazon: из книжного магазина → cloud (AWS)

## Как провести Pivot

### Фреймворк Pivot в 5 шагов

**Шаг 1: Зафиксируйте факты** - Соберите все метрики за последние 3 месяца - Проведите 10 интервью с активными и ушедшими пользователями - Определите, что работает (даже если немного)

**Шаг 2: Определите, что сохранить** - Команду? Технологию? Аудиторию? Бренд? - Pivot сохраняет что-то ценное и меняет остальное - Если менять всё — это не pivot, а новый стартап

**Шаг 3: Сформулируйте гипотезу нового направления** - «Мы считаем, что [сегмент] будет платить за [решение], потому что [причина]» - Должна быть проверяема за 2-4 недели

**Шаг 4: Быстрая валидация** - Создайте MVP нового направления за 2-4 недели - Протестируйте на 20-50 потенциальных клиентах - Измерьте ключевую метрику (конверсия, retention, willingness to pay)

**Шаг 5: Принятие решения** - Если метрики лучше текущих → pivot - Если нет → сформулируйте новую гипотезу - Установите дедлайн: максимум 3 попытки или 3 месяца

## Коммуникация при Pivot

### С командой

- Будьте честны: «Данные показывают, что текущее направление не работает»
- Покажите данные, не эмоции
- Объясните, что сохраняется (их работа не была напрасной)
- Дайте возможность задать вопросы и высказать сомнения

## С инвесторами

- Pivot — это нормально. Инвесторы это знают
- Покажите логику: данные → выводы → новое направление
- Объясните, как новое направление использует существующие активы
- Запросите поддержку (время, деньги, советы)

## С клиентами

- Поблагодарите за участие в текущем продукте
- Объясните изменения и как они повлияют на пользователей
- Предложите миграцию или альтернативы

---

## Что дальше

Вы знаете, когда и как менять направление. Но если стартап растёт, возникает другой вопрос: как выйти на международные рынки? В следующем уроке разберём стратегии международной экспансии.

---

*Урок 3.7 из 10 | Блок 3: Рост и масштабирование | Курс: Запуск стартапа*

---

# Урок 3.8: Международная экспансия

---

**Блок 3: Рост и масштабирование** Длительность видео: 8-10 минут Тип: Практический урок

---

## Введение

---

Spotify запустился в Швеции и за 5 лет вышел в 58 стран. Uber начал в Сан-Франциско и сейчас работает в 70+ странах. Но не все экспансии успешны: Uber ушёл из Китая и Юго-Восточной Азии, а eBaу проиграл локальным конкурентам в Японии и Индии.

Международная экспансия — это не просто «включить новую страну». Это отдельная стратегия с уникальными вызовами: локализация, платежи, юридические требования, культурные особенности и конкуренция с локальными игроками.

В этом уроке разберём: когда выходить на новые рынки, как выбирать страны и какие стратегии используют успешные стартапы.

---

## Когда выходить на международный рынок

---

### Признаки готовности

Признак	Почему важен
PMF на домашнем рынке	Без PMF вы масштабируете проблемы
Стабильный рост (>10% MoM)	Домашний рынок не требует всех ресурсов
Органический трафик из других стран	Спрос уже существует
Запросы от международных клиентов	Клиенты сами просят
Домашний рынок близок к насыщению	Рост замедляется
Финансовая подушка на 12+ месяцев	Экспансия дорогая и медленная

### Когда НЕ выходить

- Домашний рынок не освоен на 30%+
  - Команда перегружена текущими задачами
  - Unit-экономика не сходится даже дома
  - Нет бюджета на 12 месяцев экспансии
-

## Выбор целевого рынка

### Фреймворк оценки рынка

Критерий	Вес	Как оценить
Размер рынка (TAM)	25%	Публичные отчёты, Statista, аналоги
Конкуренция	20%	Кто уже работает, насколько силён
Культурная близость	15%	Язык, менталитет, привычки
Регуляторная среда	15%	Лицензии, налоги, GDPR
Готовность платить	15%	GDP per capita, средний чек аналогов
Операционная сложность	10%	Логистика, платежи, поддержка

### Стратегии входа

Стратегия	Скорость	Стоимость	Контроль	Пример
Прямой выход	Медленно	Высокая	Полный	Spotify → каждая страна сам
Партнёрство	Средне	Средняя	Частичный	Uber + локальные таксопарки
Франшиза	Быстро	Низкая	Низкий	McDonald's → франчайзи
Acquisition	Быстро	Высокая	Полный	Booking → купил конкурентов
Лицензирование	Быстро	Низкая	Минимальный	Технология по лицензии

## Локализация

### Что нужно локализовать

1. **Язык** — перевод интерфейса, маркетинга, поддержки
2. **Валюта** — цены в местной валюте

3. **Платежи** — локальные методы оплаты (iDEAL в Нидерландах, PIX в Бразилии)
4. **Контент** — адаптация под культуру (не просто перевод, а переосмысление)
5. **Юридические требования** — GDPR, локальные законы о данных
6. **Поддержка** — на местном языке, в местном часовом поясе
7. **Маркетинг** — каналы отличаются (WeChat в Китае, LINE в Японии)

## Ошибки локализации

- **Только перевод** — «Coca-Cola» в Китае первоначально переводилась как «укуси воскового головастика»
- **Игнорирование культуры** — цвета, символы, юмор различаются
- **Одна стратегия для всех** — что работает в США, не работает в Японии
- **Недооценка local competition** — локальные игроки знают рынок лучше

## Юридические и налоговые аспекты

### Что учесть

Аспект	Детали
Юридическое лицо	Нужно ли открывать компанию в стране?
Налоги	VAT/GST, корпоративный налог, трансфертное ценообразование
Защита данных	GDPR (ЕС), CCPA (Калифорния), LGPD (Бразилия)
Трудовое право	Если нанимаете локально — местное трудовое законодательство
Интеллектуальная собственность	Регистрация торговой марки в каждой юрисдикции
Лицензирование	Некоторые отрасли требуют лицензии (fintech, healthtech)

## Инструменты для глобальной работы

- **Deel / Remote** — найм сотрудников в любой стране без юрлица
- **Stripe Atlas** — регистрация US LLC из любой страны
- **Wise Business** — мультивалютный бизнес-счёт
- **Paddle / FastSpring** — Merchant of Record (берут на себя налоги)

## Метрики международной экспансии

Метрика	Цель	Как считать
Time to break-even	< 18 месяцев	Доход с рынка - затраты на рынок
CAC по рынку	< 2x домашнего	Расходы на маркетинг / новые клиенты
Retention по рынку	Не ниже 80% от домашнего	Стандартные cohort-метрики
Revenue share	Рост % от общей выручки	Доход с нового рынка / общий доход
NPS по рынку	> 30	Опросы на локальном языке

## Что дальше

Вы знаете, как выходить на новые рынки. Но рано или поздно каждый фаундер задаёт себе вопрос: что дальше? Продать компанию? Выйти на IPO? Передать управление? В следующем уроке разберём exit-стратегии.

Урок 3.8 из 10 | Блок 3: Рост и масштабирование | Курс: Запуск стартапа

## Урок 3.9: Exit-стратегии — M&A, IPO, buyout

**Блок 3: Рост и масштабирование** Длительность видео: 8-10 минут Тип:

Практический урок

## Введение

WhatsApp продан Facebook за \$19 миллиардов. Instagram — за \$1 миллиард. YouTube — Google за \$1.65 миллиарда. Каждая из этих сделок принесла основателям и ранним инвесторам колоссальную прибыль.

Exit — это конечная цель большинства венчурных стартапов. Это момент, когда фаундеры и инвесторы получают возврат на свои вложения (денег, времени, энергии). Но exit — это не просто «продать компанию». Существует несколько стратегий, и выбор зависит от размера компании, желания фаундеров и рыночной ситуации.

В этом уроке разберём: какие exit-стратегии существуют, когда каждая из них оптимальна, и как подготовить компанию к продаже.

## Типы Exit-стратегий

### Сравнение

Тип	Что происходит	Когда оптимален	Размер компании
<b>M&amp;A (Merger &amp; Acquisition)</b>	Продажа стратегическому покупателю	Когда есть синергия с крупным игроком	\$1M-\$50B+
<b>IPO</b>	Выход на фондовую биржу	Компания прибыльна, выручка \$100M+	\$500M+
<b>Acqui-hire</b>	Покупка ради команды	Сильная команда, слабый продукт	\$1M-\$50M
<b>Secondary Sale</b>	Продажа доли фаундера/инвестора	Фаундер хочет частичный выход	Любой
<b>Management Buyout (MBO)</b>	Менеджмент выкупает компанию	Фаундер хочет уйти, бизнес прибыльный	\$5M-\$100M
<b>Liquidation</b>	Закрытие и продажа активов	Бизнес не работает	Любой

## M&A — самый распространённый exit

### Кто покупает стартапы

Тип покупателя	Мотивация	Мультипликатор	Пример
Стратегический	Синергия с основным бизнесом	5-20x Revenue	Google → YouTube
Financial (PE Fund)	ROI от оптимизации	3-8x EBITDA	PE фонд → SaaS
Конкурент	Устранение конкуренции	3-10x Revenue	Facebook → Instagram
Корпорация	Инновации / IP / Talent	5-50x Revenue	Apple → Shazam

### Как оценивается стартап при M&A

- **SaaS:** 5-15x ARR (Annual Recurring Revenue)
- **Marketplace:** 1-5x GMV или 10-30x Net Revenue
- **E-commerce:** 2-5x EBITDA или 0.5-2x Revenue
- **Deep Tech / AI:** 20-100x Revenue (если есть уникальная технология)

### Процесс M&A

1. **Подготовка** (3-6 мес) — Data Room, финансовый аудит, юридическая проверка
2. **Поиск покупателя** — через банкиров, нетворк, или входящий интерес
3. **LOI (Letter of Intent)** — предварительное соглашение о цене и условиях
4. **Due Diligence** (2-4 мес) — детальная проверка всех аспектов бизнеса
5. **Переговоры** — финальные условия, earn-out, retention packages
6. **Заккрытие** — подписание документов, перевод денег

## IPO — выход на биржу

### Когда IPO имеет смысл

- Revenue > \$100M (желательно \$200M+)

- Рост > 30% YoY
- Путь к прибыльности понятен
- Сильная команда менеджмента
- Рынок благоприятен для IPO

## Процесс IPO

1. **Выбор инвестбанка** (Goldman Sachs, Morgan Stanley, JP Morgan)
2. **Подготовка** (12-18 месяцев) — аудит, S-1 filing, governance
3. **Road Show** — презентации для институциональных инвесторов
4. **Pricing** — определение цены акции
5. **Listing** — первый день торгов
6. **Lock-up Period** (6 месяцев) — инсайдеры не могут продавать

## Альтернативы классическому IPO

Метод	Описание	Плюсы	Минусы
Direct Listing	Листинг без банка-андеррайтера	Дешевле, нет размытия	Нет гарантии цены
SPAC	Слияние с "компанией-пустышкой"	Быстрее, проще	Регуляторные риски
Традиционный IPO	Через инвестбанк	Максимальная ликвидность	Дорого, долго

## Secondary Sale

Фаундер может продать часть своей доли до exit:

- **Вторичный рынок:** SharesPost, Forge Global, EquityZen
- **Во время раунда:** новый инвестор выкупает часть доли фаундера
- **Tender Offer:** компания организует выкуп у сотрудников

**Зачем:** фаундеру нужны деньги на жизнь, снижение риска, мотивация продолжать

## Подготовка к Exit

---

### Что нужно подготовить

Элемент	Что проверяют
Финансы	Чистые отчёты за 3+ года, аудит
Юридическое	IP принадлежит компании, нет исков, чистый cap table
Команда	Ключевые люди останутся после exit
Технология	Код документирован, нет техдолга
Клиенты	Нет зависимости от 1-2 клиентов (>20% revenue)
Контракты	Все договоры в порядке, нет скрытых обязательств

### Data Room

Виртуальная комната с документами для Due Diligence: - Финансовые отчёты (P&L, Balance Sheet, Cash Flow) - Cap Table и SHA - Договоры с клиентами и поставщиками - Патенты и IP - Трудовые договоры - Документация продукта

---

### Что дальше

---

Вы разобрали exit-стратегии — от M&A до IPO. В финальном уроке курса мы объединим всё изученное и создадим полный бизнес-план стартапа.

---

*Урок 3.9 из 10 | Блок 3: Рост и масштабирование | Курс: Запуск стартапа*

---

## Урок 3.10: Финальный проект — полный бизнес-план стартапа

---

**Блок 3: Рост и масштабирование** Длительность видео: 10-12 минут Тип: Проектный урок

## Введение

Это финальный урок всего курса. За 30 уроков вы прошли путь от идеи до exit-стратегии. Теперь объединим всё в один документ — полный бизнес-план стартапа, который можно показать инвесторам, партнёрам или использовать как дорожную карту для себя.

Этот бизнес-план — не 50 страниц формального документа. Это 10-15 страниц конкретных ответов на главные вопросы: что, для кого, как, сколько и зачем.

## Структура бизнес-плана

### 10 разделов

#	Раздел	Объём	Что включить
1	Executive Summary	1 стр	Суть проекта в 1 странице
2	Проблема и рынок	1-2 стр	Проблема, TAM/SAM/SOM, тренды
3	Решение	1 стр	Продукт, UVP, конкурентные преимущества
4	Бизнес-модель	1 стр	Модель монетизации, ценообразование
5	Рынок и конкуренты	1 стр	Конкурентный анализ, позиционирование
6	Go-to-Market	1-2 стр	Стратегия выхода на рынок, каналы
7	Команда	1 стр	Фаундеры, ключевые люди, advisory
8	Финансы	2-3 стр	P&L на 3 года, unit-экономика, burn rate
9	Roadmap	1 стр	План на 12-18 месяцев
10	Запрос	0.5 стр	Что вам нужно (деньги, партнёры, ресурсы)

## Раздел 1: Executive Summary

---

Пишется ПОСЛЕДНИМ, но стоит ПЕРВЫМ. Одна страница, которая отвечает на все ключевые вопросы.

### Шаблон

[Название компании] решает проблему [проблема] для [целевая аудитория] с помощью [решение].

Рынок оценивается в \$[TAM] с ростом [X]% в год.

На данный момент мы достигли [ключевые метрики: пользователи, выручка, рост].

Мы зарабатываем через [бизнес-модель] со средним чеком \$[ARPU] и unit-экономикой: CAC \$[X], LTV \$[Y], LTV/CAC = [Z].

Команда: [краткое описание фаундеров и их опыта].

Мы ищем \$[сумма] для [что будем делать с деньгами] с целью выйти на [метрика] за [срок].

---

## Разделы 2-5: Продукт и рынок

---

### Проблема (из урока 1.1-1.3)

- Опишите боль клиента — конкретно, с цифрами
- Покажите, как эта боль решается сейчас (и почему плохо)
- Подтвердите CustDev-данными (количество интервью, ключевые инсайты)

### Решение (из урока 1.5)

- Что именно вы делаете (в одном предложении)
- Скриншоты / демо / видео продукта
- Ключевые фичи (3-5 штук, не больше)

### Бизнес-модель (из урока 2.1)

- Тип модели (SaaS, маркетплейс, подписка, транзакционная)
- Ценообразование (тарифы, средний чек)
- Unit-экономика (CAC, LTV, Payback Period)

### Конкуренты (из урока 1.3)

- Таблица сравнения: вы vs 3-5 конкурентов
- Ваше уникальное преимущество (не «лучше UX»)
- Barriers to entry (почему вас сложно скопировать)

## Разделы 6-7: Стратегия и команда

### Go-to-Market (из уроков 1.8, 3.1-3.3)

- Каналы привлечения: топ-3 канала с CAC по каждому
- Стратегия первых 1000 пользователей
- Growth-стратегия: PLG, виральность, контент
- Партнёрства и интеграции

### Команда (из урока 3.4)

- Фаундеры: опыт, суперсила, почему именно вы
- Ключевые найма: кого ищете в первую очередь
- Advisory board: кто помогает
- Культура и ценности (1-2 предложения)

## Раздел 8: Финансы

### R&L на 3 года (из урока 2.2)

Показатель	Год 1	Год 2	Год 3
Выручка	\$120K	\$480K	\$1.5M
COGS	\$30K	\$96K	\$300K

Показатель	Год 1	Год 2	Год 3
Gross Profit	\$90K	\$384K	\$1.2M
Operating Expenses	\$200K	\$400K	\$800K
Net Income	-\$110K	-\$16K	\$400K

## Ключевые допущения

- Рост MRR: 15% МоМ первый год, 10% второй, 7% третий
- Churn: 5% → 3% → 2%
- CAC: \$50 → \$40 → \$35 (оптимизация каналов)
- Team: 3 → 8 → 20 человек

## Burn Rate и Runway

- Текущий burn rate: \$[X]/мес
- Cash на руках: \$[Y]
- Runway: [Z] месяцев
- Break-even: месяц [N]

## Раздел 9-10: Roadmap и запрос

### Roadmap на 12 месяцев

Квартал	Фокус	Ключевые milestone
Q1	MVP + первые клиенты	100 пользователей, 10 платящих
Q2	PMF + итерации	Sean Ellis > 40%, retention стабилен
Q3	Growth + team	500 пользователей, 50 платящих, наняты 3 человека
Q4	Scale	\$50K MRR, серия A pitch

## Запрос

- Сумма: \$[X]

- **На что:** [конкретные статьи расходов с %]
  - **Результат:** [что достигнем через 12-18 месяцев]
  - **Тип сделки:** [SAFE, Convertible Note, Equity round]
  - **Условия:** [Valuation cap, Discount, Pro-rata rights]
- 

## Итоги курса

---

За 30 уроков (3 блока) вы прошли полный путь стартапера:

**Блок 1: От идеи до MVP** - Генерация и валидация идей - Customer Development - Lean Canvas и MVP - Unit-экономика и первые пользователи - Product-Market Fit

**Блок 2: Бизнес-модель и инвестиции** - Бизнес-модели и финансовая модель - Pitch Deck и типы инвесторов - Оценка, Term Sheet, юридические основы - Акселераторы и bootstrapping

**Блок 3: Рост и масштабирование** - Growth Hacking и PLG - Виральность и команда - Операционное управление и pivot - Международная экспансия и exit

Теперь у вас есть знания, инструменты и бизнес-план. Осталось одно — начать.

---

*Урок 3.10 из 10 | Блок 3: Рост и масштабирование | Курс: Запуск стартапа*