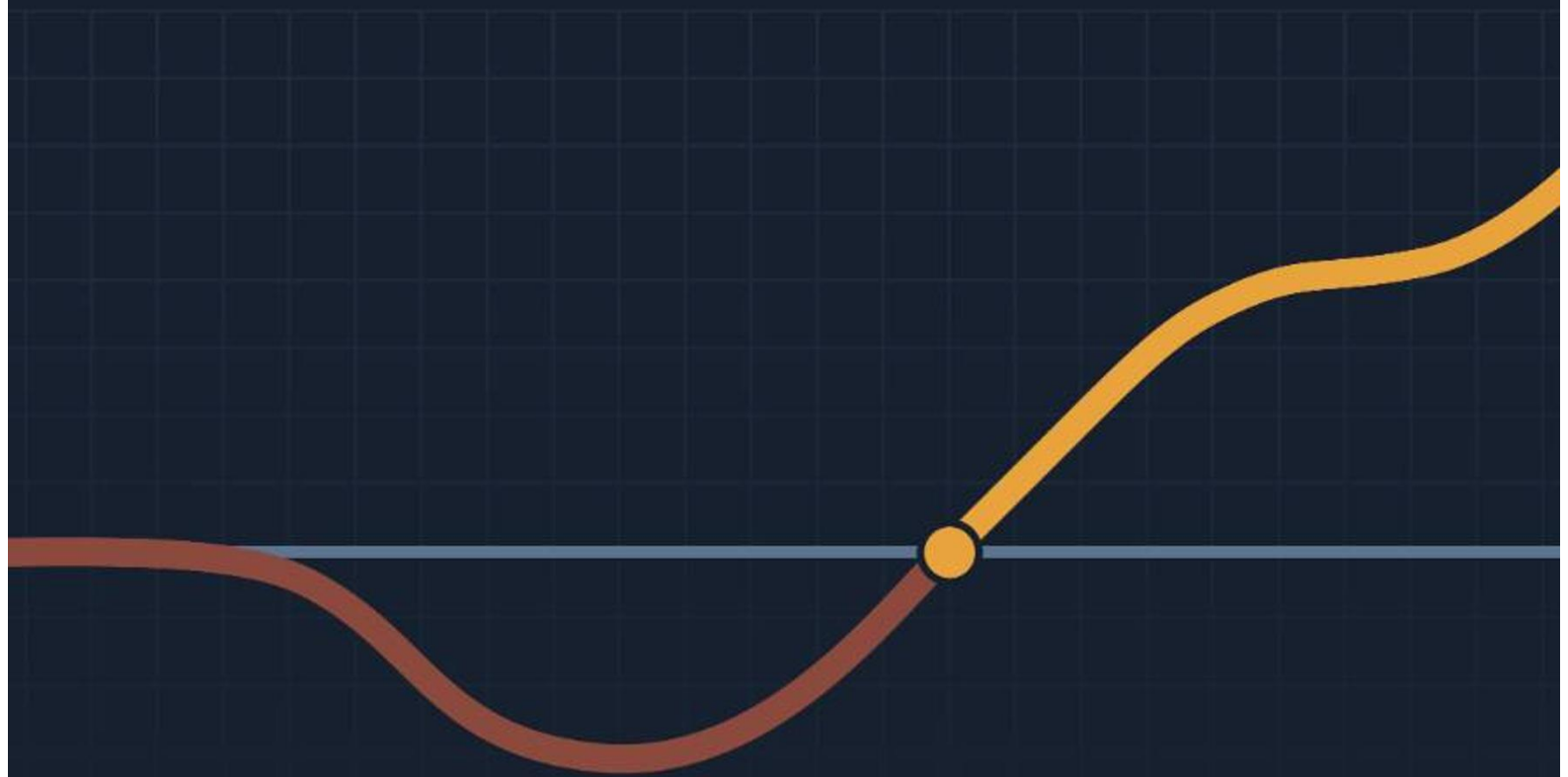


БИЗНЕС С НУЛЯ БЕЗ ИЛЛЮЗИЙ

Практическое руководство для тех,
кто хочет начать — и не облажаться



МАКАРЕНКО ПАВЕЛ

Павел Макаренко

Бизнес с нуля без иллюзий

«Автор»

2026

Макаренко П.

Бизнес с нуля без иллюзий / П. Макаренко — «Автор», 2026

Мечтаете открыть свой бизнес с нуля, но боитесь прогореть в первый же год? До третьего года доживает лишь половина новых компаний — и чаще не из-за отсутствия таланта, а потому что никто не объяснил владельцам правила игры заранее. Эта книга — практическое руководство для тех, кто хочет начать своё дело без опыта и большого капитала. Без мотивационных лозунгов и «воды»: реальные истории пяти обычных людей, их настоящие ошибки и настоящие цифры. Вы узнаете, как проверить идею и спрос до вложений, посчитать стартовый бюджет и точку безубыточности, разобраться в юнит-экономике, найти деньги на старт — от накоплений до социального контракта, выбрать между самозанятостью, ИП и ООО и найти первых клиентов без рекламного бюджета. Внутри — пошаговые алгоритмы, чек-листы, готовый калькулятор юнит-экономики и план первых 30 дней. Для тех, кто не знает, с чего начать, и для тех, кто уже запустил малый бизнес и хочет навести порядок в цифрах.

© Макаренко П., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Введение. Почему 9 из 10 не начинают — и почему у вас есть шанс	5
Глава 1. Идея решает не всё. Главное — правильная идея	7
Как Алексей три месяца работал впустую	8
Как найти идею, которая работает: алгоритм	9
Инструмент: Матрица оценки бизнес-идеи	12
Главное из этой главы	14
Глава 2. Проверка боем: как узнать, будут ли покупать, — до того как вложить деньги	15
Как Анна сшила пятнадцать вещей, а продала две	16
Прежде чем вложить рубль: алгоритм проверки идеи	18
Инструмент: Скрипт CustDev-интервью	21
Главное из этой главы	23
Глава 3. Математика старта: сколько денег нужно на самом деле	24
Как Надежда посчитала прибыль раньше, чем расходы	25
Считаем деньги правильно: алгоритм финансовой модели	27
Конец ознакомительного фрагмента.	30

Павел Макаренко

Бизнес с нуля без иллюзий

Введение. Почему 9 из 10 не начинают — и почему у вас есть шанс

Между «хочу своё дело» и «у меня своё дело» лежит не удача и не талант. Лежит информация.

Каждый день в России открываются тысячи новых бизнесов. Кафе и мастерские, онлайн-школы и небольшие производства, сервисные компании и магазины. Люди берут накопленное, берут кредиты, уходят с наёмной работы — и начинают.

Через три года половины из них уже не будет.

Это не фигура речи и не запугивание. По данным исследования «Точка Банка», опубликованным весной 2026 года, из компаний и индивидуальных предпринимателей, зарегистрированных в 2022 году, к концу 2025-го продолжает работать ровно половина. А если смотреть дальше — из тех, кто открылся в 2020 году, через пять лет на рынке осталось сорок два процента. Почти шесть из десяти не дожили до пятилетия.

Это не значит, что их владельцы были глупее вас или менее трудолюбивы. Это не значит, что их идеи были заведомо плохими. В большинстве случаев это значит одно: никто не объяснил им правила игры до того, как они вложили первые деньги и первые месяцы жизни.

Ни один из них не задал себе вовремя пять вопросов.

Как понять, будет ли спрос — не в теории, а на практике, до вложений? Как посчитать, сколько денег реально нужно и сколько времени пройдёт до первой прибыли? Где взять финансирование и какой источник не загонит бизнес в долговую яму с первого месяца? Как устроена юнит-экономика и почему можно продавать много, а зарабатывать мало? Когда нанимать первого сотрудника — и кого точно брать не стоит?

Эти вопросы кажутся очевидными только задним числом. Когда деньги потрачены. Когда аренда капает, а клиентов нет. Когда понимаешь: правила существовали с самого начала — просто никто не удосужился объяснить их заранее.

Эта книга — попытка объяснить заранее.

Я не буду вдохновлять вас историями о том, как кто-то начал с гаража и вышел на миллиардный оборот. Таких историй в интернете достаточно, и всех их объединяет одно неудобное свойство: они не дают ответа ни на один конкретный вопрос начинающего предпринимателя.

Здесь будет другое. Реальные кейсы реальных людей — с настоящими ошибками, настоящими цифрами и настоящими выводами. Пошаговые алгоритмы, которые работают без бизнес-образования за миллион рублей и без стартового капитала в несколько миллионов. Чек-листы и таблицы, которые можно применить сегодня вечером, не дочитывая книгу до конца. Один из инструментов — готовый калькулятор, который считает прибыльность вашей будущей продажи: его можно скачать и заполнить своими цифрами. А в конце — план первых тридцати дней: что делать в каждый из них. Никакой воды, никакой эзотерики, никакого «поверь в себя».

Только инструменты. Только практика.

На протяжении всей книги рядом с вами будут пятеро.

Алексей, тридцать четыре года, менеджер среднего звена. Умный, аналитический, устал работать на чужую компанию. Хочет что-то своё — но не знает, как отличить хорошую идею от прибыльной.

Анна, двадцать девять, мама в декрете. Хочет построить доход, который не зависит от выхода на работу. Есть идея, есть желание — нет понимания, как проверить, что люди за это заплатят.

Надежда, сорок семь, кондуктор трамвая. Всю жизнь мечтала о своём деле — и всю жизнь откладывала. Умеет делать руками. Не умеет считать деньги бизнеса.

Михаил, сорок один, таксист. Хочет перестать работать «на машину» и начать работать на себя. Знает, как зарабатывать, — не знает, как не потерять заработанное в первый же год.

Даниил, двадцать один, студент. Полон идей и уверен, что не совершит тех ошибок, которые совершают другие. Диплом, считает он, подождёт.

Все пятеро будут ошибаться. Некоторые ошибки обойдутся дорого. Из каждой мы сделаем вывод — и этот вывод будет работать для вашего бизнеса, а не только для их собственного.

Несколько слов о том, как читать эту книгу.

Почти каждая глава — одна тема, один герой, один практический инструмент. Две последние сводят всех пятерых вместе. Читать можно последовательно: тогда вы пройдёте полный путь от идеи до первых системных продаж. Можно начать с главы, которая отвечает на ваш самый острый вопрос прямо сейчас — первые десять глав работают и сами по себе.

Но вот чего не стоит делать: читать «чтобы знать» и откладывать применение на потом. Знание, которое не становится действием, — это просто потраченное время. В каждой главе есть чек-лист или рабочая таблица. Не пропускайте их. Именно там происходит настоящая работа.

Эта книга не гарантирует, что ваш бизнес будет успешным. Никто и ничто этого не гарантирует. Она гарантирует другое: вы войдёте в игру с открытыми глазами. Зная правила. Зная типичные ловушки. Зная инструменты, которые помогают их избежать.

Девять из десяти не начинают. Не потому что боятся работы — а потому что боятся оказаться в тех самых пятидесяти процентах, которые не дотянули до третьего года. Страх обоснован ровно до тех пор, пока вы не знаете правил.

Теперь вы будете знать.

Начнём.

Глава 1. Идея решает не всё. Главное — правильная идея

Влюбиться в идею легко. Труднее — не перепутать влюблённость с уверенностью.

Как Алексей три месяца работал впустую

Алексею тридцать четыре, он работает менеджером среднего звена в логистической компании. Хорошая зарплата, полис ДМС, ноутбук от фирмы — и тихое ощущение, которое не проходит даже после хорошего отпуска: что-то здесь не то. Что именно — сложно объяснить словами. Просто чувство, что жизнь движется по чужому сценарию, и ты в нём — просто хорошо оплачиваемый исполнитель.

Идея пришла в среду вечером, когда он в очередной раз потерял сорок минут на поиск нужного документа в корпоративной почте. «А что если сделать умный агрегатор задач для небольших команд? Простой, без лишнего — всё в одном окне, без этих монстров вроде Jira». Алексей открыл новый документ и начал записывать.

Логика казалась железной. Он сам страдает от этой проблемы каждый день. Коллеги тоже жалуются на неразбериху — значит, рынок есть. Подобные сервисы существуют, но они громоздкие и дорогие — значит, ниша есть. Он умеет работать с данными, разбирается в процессах, понимает, как устроена командная работа изнутри — значит, компетенции есть. Всё сходится.

Три месяца Алексей вставал в шесть утра и садился за ноутбук до работы. Нарисовал прототип в Figma — потратил две недели только на то, чтобы разобраться в программе. Составил список функций: получилось на четыре экрана. Придумал название, набросал логотип, зарегистрировал домен. Договорился с приятелем-разработчиком о примерной цене: «Ну, тысяч двести, наверное, за первую версию». Записал презентацию на двенадцать слайдов. Несколько воскресений провёл за ноутбуком, пока жена с детьми уезжала к родителям.

Всё шло по плану. До того дня, когда он решил наконец рассказать об идее реальным людям.

Разговор с коллегами занял двадцать минут. Алексей показал прототип, объяснил концепцию, спросил напрямую: «Вы бы пользовались? Сколько готовы платить?»

Первый коллега сказал: «Ну, наверное, интересно. Мы уже привыкли к Jira, не знаю...». Второй: «Слушай, я вообще-то в мессенджере всё веду, мне хватает». Третья коллега, Ольга, была честнее всех: «Алексей, я понимаю, что ты много вложил в это. Но у нас такие решения утверждает ИТ-отдел, это полгода минимум. И бюджета специального нет».

Алексей провёл ещё неделю, разговаривая со знакомыми — владельцами небольших бизнесов, руководителями команд. Картина не менялась. Те, у кого была проблема, уже пользовались чем-то другим и не горели желанием переходить. Те, кто был готов попробовать новое, не были готовы платить — «а вдруг не зайдёт». А те, кто платил бы, хотели совсем не то, что он придумал: им нужна была интеграция с бухгалтерией, а не красивый интерфейс.

Три месяца. Несколько выходных, проведённых не с семьёй. Двести тысяч рублей, которые он почти отдал разработчику. И продукт, который никому не нужен в том виде, в котором был придуман.

Самое обидное — не потраченное время. Самое обидное то, что любой из этих разговоров можно было провести в самом начале. До прототипа, до логотипа, до домена. За чашкой кофе, за двадцать минут.

Алексей совершил ошибку, которую совершает большинство начинающих предпринимателей: он влюбился в своё решение раньше, чем убедился, что проблема реальна, а люди готовы за её решение платить. Он думал, что строит бизнес. На самом деле — создавал личный проект с предпринимательской упаковкой. Эта ошибка называется «влюблённость в решение», и она говорит не о наивности, а об отсутствии правил. Сейчас они появятся.

Как найти идею, которая работает: алгоритм

Прежде чем перейти к шагам — одно важное наблюдение. Большинство людей ищут идею неправильно. Они смотрят внутрь: в свои увлечения, таланты, мечты — и спрашивают: «Что я умею?» или «Чем мне нравится заниматься?».

Это не плохие вопросы. Просто они второстепенные.

Работающий бизнес начинается не с того, что хочет делать владелец, — а с того, что нужно покупателю. Поэтому правильный первый вопрос звучит так: **«Какую проблему реальных людей я готов решать?»**

Ниже — алгоритм, который помогает найти ответ. Не за полгода, а за несколько вечеров.

Шаг 1. Составьте список из пяти проблем, которые вы замечаете вокруг

Возьмите лист бумаги или откройте заметки в телефоне. Запишите пять вещей, которые раздражают вас или людей рядом с вами в повседневной жизни. Не ищите «бизнес-идею» — ищите боль, неудобство, трату времени, переплату за то, что можно сделать лучше.

Примеры таких наблюдений:

- «В нашем районе нет нормальной химчистки — приходится везти вещи через весь город»
- «Моя мама не может разобраться с госуслугами, каждый раз зовёт меня»
- «Все знакомые с собаками ищут передержку в последний момент и не могут найти нормальную»
- «В кафе рядом с офисом постоянная очередь, но никто не сделал нормальный предзаказ»

Важный признак: записывайте проблемы, за решение которых люди уже тратят деньги или время. Если человек терпит неудобство, но ничего не делает и не платит — это не рынок, это привычка. Рынок там, где деньги уже ходят.

На этом шаге не нужно думать о решении. Только о проблеме.

Шаг 2. Проверьте каждую проблему одним вопросом: платят ли за это прямо сейчас?

Для каждого пункта из вашего списка ответьте честно: существуют ли уже люди или компании, которые каким-то образом решают эту проблему за деньги?

Если да — это хороший знак. Значит, рынок существует. Здесь важно снять распространённый страх: конкуренция — не угроза, а подтверждение спроса. Страшно не то, что конкуренты есть. Страшно, когда их нет совсем — это может означать, что проблема недостаточно болезненная, чтобы за неё платить.

Если нет — задайте следующий вопрос: почему? Либо вы действительно нашли пустую нишу (редкость, но бывает), либо никто не платит, потому что проблема решается бесплатно, терпится или попросту не так остра, как кажется со стороны.

Оставьте в списке только те проблемы, где деньги уже ходят в той или иной форме.

Шаг 3. Поговорите с пятью людьми, у которых есть эта проблема

Не с друзьями, которые будут вас поддерживать из вежливости. С людьми, которые реально сталкиваются с этой проблемой в жизни.

Задайте им три вопроса:

- «Как вы сейчас это решаете?» — вы узнаете текущие альтернативы и реальных конкурентов
- «Сколько времени или денег это стоит?» — вы поймёте, насколько проблема болезненна в цифрах
- «Что вас не устраивает в том, как вы это решаете сейчас?» — вы найдёте точку входа для своего продукта

Это не продажа и не презентация. Это разведка. Слушайте больше, чем говорите. И — очень важно — не рассказывайте о своей идее во время этих разговоров. Как только вы скажете «я думаю сделать вот такой сервис», люди начнут говорить то, что, как им кажется, вы хотите услышать. Вы получите вежливое «ну, наверное, интересно» вместо честного «я бы не стал платить».

Если после пяти разговоров вы слышите похожие ответы — вы нашли реальную боль. Если каждый говорит что-то совершенно разное — скорее всего, проблема менее универсальна, чем казалось. Это тоже ценная информация.

Шаг 4. Оцените рынок «на пальцах»

Вам не нужно заказывать маркетинговое исследование. Нужна грубая оценка: достаточно ли людей с этой проблемой, чтобы вообще говорить о бизнесе?

Простая формула: **Число потенциальных клиентов × средний чек × частота покупки в год = потенциальная выручка**

Пример с передержкой собак в городе-миллионнике:

- Владельцев собак в городе — около 150 000 (прикидка: примерно каждый седьмой житель держит собаку)

- Хотя бы 10% уезжают в отпуск минимум раз в год и ищут передержку = 15 000 потенциальных клиентов

- Средняя стоимость: 700 рублей в сутки × 7 дней = 4 900 рублей с клиента

- 15 000 × 4 900 = 73 миллиона рублей потенциального рынка в год

Это не прогноз вашей выручки — вы получите долю этого рынка, а не весь рынок. Это оценка потолка. Если потолок выглядит слишком низким уже на этом этапе — лучше знать об этом сейчас, пока не вложены деньги.

Шаг 5. Проверьте порог входа: можно ли начать малыми силами?

Хорошая идея для старта — та, с которой можно проверить спрос минимальными средствами до того, как вкладывать серьёзные деньги. Иными словами: можете ли вы получить первые деньги от первых клиентов ещё до того, как создадите «настоящий» продукт?

Задайте себе вопрос: **«Что будет моим минимальным тестом?»**

Для сервиса передержки — объявление на Авито и первые договорённости с двумя-тремя соседями. Никакого сайта, никакого юридического лица, никаких вложений. Для кейтеринга домашней еды — пост в районном чате и первые три заказа. Без аренды кухни и промышленного оборудования. Для онлайн-курса по дизайну — бесплатный разбор чужих работ в прямом эфире для двадцати человек. До записи и монтажа полноценного курса.

Если ваш минимальный тест требует полмиллиона рублей и полгода подготовки — это не тест. Это полноценный запуск, просто вы называете его иначе.

Шаг 6. Сформулируйте идею одним предложением

После шагов 1–5 у вас останется одна-две идеи, которые прошли все фильтры. Теперь проверьте каждую на чёткость — сформулируйте её одним предложением по шаблону:

«Я помогаю кому? Решить какую проблему? С помощью чего именно? В отличие от текущих альтернатив.»

Пример: «Я помогаю владельцам собак в спальных районах найти надёжную передержку за 24 часа с помощью сервиса проверенных хозяев-соседей, в отличие от долгого поиска по объявлениям с незнакомыми людьми».

Если предложение получается расплывчатым — если сложно заполнить хотя бы одно из четырёх полей, — идея ещё недостаточно конкретна. Вернитесь к шагу 3 и проведите ещё несколько разговоров. Не с целью убедить, а с целью понять.

Алексей прошёл этот алгоритм заново — уже с другим подходом. И проблему нашёл не в новой для себя области, а в той, где проработал десять лет: компании среднего размера теряют деньги на логистических процессах, которые выстроены интуитивно, а не системно. Пять раз-

говоров с руководителями таких компаний показали: проблема реальная, а за её решение уже платят — либо нанимают консультантов со стороны, либо держат в штате лишнего человека. Порог входа оказался нулевым: ни разработки, ни оборудования, ни вложений — только его собственное время и первый клиент, готовый заплатить за месяц работы. Идея прошла все шесть шагов. И только тогда Алексей написал первым троим.

Инструмент: Матрица оценки бизнес-идеи

Используйте эту таблицу, чтобы быстро сравнить несколько идей или проверить одну перед тем, как тратить на неё время и деньги. Оцените каждый критерий по шкале от 1 до 3 и посчитайте итоговый балл.

Шкала:

•

1

— слабо / непонятно / высокий риск

•

2

— средне / есть вопросы / умеренный риск

•

3

— сильно / понятно / низкий риск

Критериев семь. Каждый оценивается от одного до трёх баллов, максимум — двадцать один.

Критерий

Что оцениваем

Балл

Реальная боль

Люди активно ищут решение прямо сейчас, а не «было бы неплохо иметь»

Готовность платить

За похожие решения уже платят — существуют конкуренты или заменители

Размер рынка

Потенциальных клиентов достаточно, чтобы построить устойчивый бизнес

Конкурентная слабость

У существующих решений есть явные недостатки, на которые жалуются клиенты

Порог входа

Можно проверить идею и получить первые деньги с минимальными вложениями

Ваши компетенции

У вас есть опыт, связи или доступ к экспертизе в этой теме

Скорость первых денег

Реально получить первую оплату в течение 2–4 недель после старта

ИТОГО

/21

Как читать результат:

17–21 балл — идея стоит того, чтобы перейти к следующему шагу: проверке реального спроса через разговоры и первый тест. Именно об этом — следующая глава.

12–16 баллов — идея требует доработки. Посмотрите, какие критерии дали низкий балл, и подумайте: можно ли их усилить? Иногда одно изменение в целевой аудитории или формате продукта поднимает оценку на несколько пунктов.

До 11 баллов — высокий риск. Либо возвращайтесь к списку идей и ищите другую, либо серьёзно пересматривайте концепцию. Не стоит двигаться дальше с идеей, которая не прошла базовый фильтр.

Важное уточнение: матрица не даёт окончательного приговора — она помогает думать структурированно и не пропустить важные вопросы. Идея с 20 баллами может провалиться, идея с 14 — выстрелить. Но чем ниже балл, тем больше неотвеченных вопросов вы несёте с собой в следующий шаг. И тем дороже обойдётся ошибка.

Заполните таблицу для каждой идеи из вашего списка. Возьмите идею с наибольшим баллом — и только с ней переходите к следующей главе.

Главное из этой главы

1. Хорошая идея и прибыльная идея — не одно и то же. Идея, которая нравится вам и кажется логичной, ещё не означает, что за неё будут платить незнакомые люди. Проверка обходится дорого, если её пропустить, — и почти ничего не стоит, если провести в самом начале.

2. Прибыльные идеи рождаются из чужих проблем, а не из собственных увлечений. Начинайте не с вопроса «Что я умею?» — а с вопроса «За что люди уже платят, но получают плохой результат?». Там живут рабочие ниши.

3. Шесть шагов и пять разговоров с реальными людьми заменяют три месяца работы вслепую. В следующей главе мы разберём, как именно проводить эти разговоры — чтобы получить честные ответы, а не вежливое «ну, наверное, интересно».

Глава 2. Проверка боем: как узнать, будут ли покупать, — до того как вложить деньги

Рынок не голосует лайками. Рынок голосует деньгами.

Как Анна сшила пятнадцать вещей, а продала две

Анне двадцать девять лет, и последние шесть месяцев она в декрете с первым ребёнком. График жёсткий: кормление, сон, кормление, прогулка, снова сон — и крошечные окна тишины, когда можно наконец подумать о чём-то своём. В эти окна Анна читала мамские Телеграм-каналы.

Жалоб там было с избытком. «Купила комбинезон за восемьсот рублей — расползся после третьей стирки». «Почему на детских вещах вообще нет нормального хлопка, только синтетика?» «Размеры — это отдельная катастрофа, мой в шесть месяцев уже не влезает в “год”». Анна читала это и думала: «Вот же она — идея. Я умею шить. Умею хорошо. Мамы хотят качественные детские вещи из нормальной ткани — я могу их сделать».

Логика казалась безупречной. Проблема реальная — люди жалуются каждый день. Конкуренция на маркетплейсах огромная, но качество там плохое — значит, место есть. Хобби превращается в доход — разве не об этом все говорят? Анна провела три вечера за расчётами: если продавать тридцать вещей в месяц по две с половиной тысячи, выходит семьдесят пять тысяч рублей. Это вдвое больше пособия.

Она потратила ещё две недели на изучение рынка — смотрела конкурентов на Авито, читала про ткани, посмотрела двадцать роликов на Рутуб про пошив детской одежды. Потом действовала быстро: новая швейная машина (двадцать восемь тысяч), интерлок и стопроцентный хлопок (двадцать две тысячи), фурнитура и нитки (ещё пять). Почти все накопленные за декрет деньги.

Шесть недель, пока ребёнок спал, Анна шила. Пять ромперов, четыре бодика, три комплекта для новорождённых, три пары штанишек с нагрудниками. Сфотографировала на белом фоне — вышло красиво.

Тридцать вещей в месяц, которые она заложила в расчёт, оказались невозможны физически: за шесть недель вышло пятнадцать. Но это Анна поймёт позже — пока её волновало другое. Создала страницу ВКонтакте, разместила объявления на Авито, написала в несколько мамских чатов.

Первая неделя: лайки, «ой, какая прелесть», «сохраняю». Продаж — ноль. Вторая неделя: один вопрос о цене, потом тишина. Продаж — ноль. Третья неделя: мама Анны купила один комплект. Подруга из института взяла ромпер со скидкой «чтобы поддержать». Обе написали хорошие отзывы.

Через два месяца после старта — две «продажи», обе по знакомству, ни одного незнакомого покупателя.

Анна набралась смелости и написала в чате напрямую: «Девочки, я шью детскую одежду из натуральных тканей, почему не покупаете? Честно, без обид». Ответы пришли в течение часа — и каждый из них был маленьким ударом.

«Я заказываю на Вайлдберриз — приходит завтра. Зачем мне ждать две недели пошива?» «У тебя красивые фото, но как понять размер? У нас и так с детскими размерами полная путаница». «За такую цену я возьму брендовую вещь — там хотя бы возврат есть, если не подойдёт». «Я бы купила, но хочется потрогать ткань. Есть где-нибудь самовывоз?» «Мой педиатр сказал, что бамбук — маркетинг, лучше стопроцентный хлопок. Из чего у тебя именно?»

Анна читала ответы и понимала: она знала, что проблема существует. Она видела жалобы каждый день. Но она ни разу — ни разу! — не спросила этих же людей о самом важном: «А что именно заставило бы вас купить детскую вещь у частного мастера, а не на маркетплейсе?»

Она решила проблему, о которой знала. Но не ту, за решение которой готовы платить.

Это классическая ошибка второго уровня. Ошибка первого — вкладываться в идею без проверки спроса вообще (как Алексей из первой главы). Ошибка второго уровня тоньше и

потому опаснее: спрос на проблему есть, но ваше конкретное решение этой проблемы — не то, что нужно людям. Разрыв между «проблема существует» и «за моё решение заплатят» называется валидацией. И именно её Анна пропустила.

Исправить это можно. Но лучше — сделать это до того, как куплена швейная машина.

Прежде чем вложить рубль: алгоритм проверки идеи

Метод, который помогает пройти путь от «мне кажется, это нужно людям» до «вот три человека, которые уже заплатили», называется Customer Development, или CustDev. Придумали его в Кремниевой долине, но работает он одинаково и для стартапа на миллиард, и для домашнего кондитера в спальном районе. Суть проста: сначала разговариваешь с реальными людьми — потом делаешь продукт. Не наоборот.

Вот как это выглядит на практике.

Шаг 1. Опишите своего клиента не категорией, а портретом

«Мамы» — это не целевая аудитория. Это десятки миллионов человек только в России. «Мамы детей от нуля до двух лет, живущие в городах от пятисот тысяч человек, которые уже покупают детскую одежду онлайн и готовы платить выше средней рыночной цены за натуральные ткани» — вот это портрет клиента.

Чем точнее вы описываете своего клиента, тем точнее будут ваши вопросы. И тем полезнее окажутся ответы.

Чтобы нарисовать портрет, ответьте на пять вопросов:

- Сколько им лет и где они живут?
- Как они решают эту проблему прямо сейчас — и сколько тратят на это?
- Что их раздражает в текущем решении больше всего?
- Где они ищут информацию по этой теме?
- Что для них важнее: цена, удобство, качество, скорость или что-то другое?

Запишите ответы — это и будет рабочий портрет, с которым вы пойдёте на интервью.

Шаг 2. Составьте правильные вопросы — о прошлом, не о будущем

Здесь самое важное правило CustDev, которое нарушают почти все новички:

Никогда не спрашивайте «Вы бы купили?»

Звучит контринтуитивно. Но вот почему это не работает: когда вы спрашиваете о гипотетическом будущем, люди отвечают вежливо, а не честно. Они не хотят вас обидеть. Они говорят «да, наверное» — и вы уходите с ощущением подтверждённого спроса, которого на самом деле нет.

Работающий вопрос спрашивает о реальном прошлом. Прошое поведение — единственный надёжный предсказатель будущего.

Плохой вопрос

Хороший вопрос

«Вы бы купили детскую одежду у частного мастера?»

«Где вы покупали детскую одежду последние три месяца?»

«Вам важно качество ткани?»

«Был ли случай, когда одежда разочаровала? Что именно произошло?»

«Вы хотели бы платить меньше?»

«Сколько вы потратили на детскую одежду в прошлом месяце?»

«Это было бы вам полезно?»

«Как вы сейчас справляетесь с этим? Что вас в этом не устраивает?»

Три правила хорошего вопроса в CustDev:

- Спрашивайте о конкретных ситуациях, а не об абстрактных предпочтениях
- Спрашивайте о деньгах, которые уже потрачены, а не о деньгах, которые могут потратиться

• Никогда не описывайте свою идею во время интервью — иначе люди начнут оценивать её, а не рассказывать о своём опыте

Шаг 3. Найдите десять-пятнадцать нужных людей

В прошлой главе пяти разговоров хватало, чтобы отсеять заведомо мёртвые идеи. Здесь задача другая — не отсеять, а понять. Поэтому и разговоров нужно больше.

Не друзей. Не родственников. Людей, которые реально сталкиваются с проблемой, которую вы собираетесь решать.

Где их искать:

- Тематические группы и чаты в Телеграм, ВКонтакте, на форумах
- Реальные места: детские площадки, поликлиники, торговые центры с детскими зонами
- Знакомые знакомых (не ваши знакомые — они слишком лояльны)
- Комментарии под постами конкурентов — там живут активные представители аудитории

Как обратиться: коротко и честно. «Я изучаю опыт мам о покупках детской одежды. Готовы ли вы уделить пять минут и ответить на несколько вопросов? Не продажа, только исследование». Большинство людей соглашаются — им приятно, что их мнение кому-то важно.

Цель: десять-пятнадцать разговоров. После пяти-семи у вас уже начнут повторяться ответы — это сигнал, что вы нащупываете реальные закономерности. Десять-пятнадцать дают уверенность, что это не случайность.

Шаг 4. Проведите разговор по структуре

Интервью обычно длится десять-пятнадцать минут. Структура простая.

Вступление — одна минута. Поблагодарите за время, объясните цель (исследование, не продажа), спросите разрешения делать заметки. Скажите прямо: «Здесь нет правильных и неправильных ответов. Меня интересует ваш реальный опыт».

Основная часть — пять-десять минут. Задавайте вопросы о прошлом опыте, уточняйте деталями: «Расскажите подробнее», «Почему именно так?», «Что случилось дальше?». Следите за эмоциями — там, где человек оживляется или, наоборот, раздражается, живёт настоящая боль или настоящий интерес. И больше слушайте, чем говорите сами.

Завершение — две минуты. «Есть ли что-то важное, о чём я не спросила?» И обязательно: «Вы знаете кого-то, кто тоже сталкивается с этим? Могли бы вы познакомить нас?». Хорошие интервью растут как снежный ком — одно приводит к следующему.

И ещё раз, потому что это критично: не рассказывайте о своей идее. Если спросят, зачем вы это изучаете, — скажите: «Я исследую эту область, пока на стадии понимания рынка». Как только вы описываете решение, человек переключается в режим «помочь вам» и перестаёт говорить правду о себе.

Шаг 5. Записывайте эмоции и факты, а не слова

Во время разговора фиксируйте не красивые цитаты, а конкретные вещи:

Записывайте:

- Конкретные ситуации («Однажды я заказала комплект на месяц рождения, он пришёл через три недели — ребёнок уже вырос»)
- Реальные числа («Я трачу около четырёх тысяч в месяц на одежду»)
- Эмоциональные пики — где человек повышает голос, смеётся, морщится
- Что они делают прямо сейчас для решения проблемы

Игнорируйте:

- Общие позитивные высказывания без примеров («Качество важно для любой мамы»)
- Рассуждения о воображаемом будущем («Я думаю, что купила бы»)

- Вежливое согласие без конкретики

Шаг 6. Найдите закономерности

После десяти разговоров разложите записи и ищите повторения. Если семь из десяти человек упомянули одно и то же — это не случайность, это закономерность. Именно на неё стоит опираться при разработке продукта.

Анна, проведи она эти интервью заранее, обнаружила бы три чётких паттерна:

- Скорость доставки важнее качества пошива для вещей до шести месяцев — дети растут слишком быстро
- Мама готовы платить больше за одежду на возраст от года до трёх, потому что её носят дольше
- Отсутствие возврата — главный барьер при покупке у частного мастера онлайн

Три открытия — и её стратегия была бы совершенно другой: шить только на возраст год-три, предлагать примерку с возможностью отказа, сделать стандартный срок изготовления пять-семь дней вместо двух недель.

Шаг 7. Создайте минимальный продукт и получите первые реальные деньги

MVP, минимально жизнеспособный продукт, — это не сырой и не плохой продукт. Это минимально достаточный продукт, чтобы получить настоящий ответ рынка: живые деньги от незнакомого человека.

Главный тест звучит так: **заплатил ли кто-то, кого вы не знаете лично?** Если да — гипотеза подтверждена. Если нет — ещё нет.

Для разных видов бизнеса MVP выглядит по-разному:

- Для пошива на заказ: три модели, сделанные вручную, с объявлением, написанным на языке, который вы слышали в интервью. Не пятнадцать позиций — три.
- Для ремонта квартир: бесплатная смета по фотографиям для трёх заказчиков. До покупки инструмента и найма бригады.
- Для репетиторства: три платных занятия по своей теме. До того, как собирать программу курса и записывать уроки.
- Для сервиса или приложения: ручная работа, которую вы делаете сами, — до написания первой строчки кода.

Один из самых быстрых способов получить первые деньги — разместить объявление о продукте, которого ещё нет физически, но который вы готовы сделать под заказ. Если никто не откликнется — вы сэкономили на производстве. Если откликнутся — у вас есть первый заказ и первый клиент, который уже выбрал вас.

Инструмент: Скрипт CustDev-интервью

Распечатайте или сохраните этот шаблон перед каждым интервью. Адаптируйте вопросы под свою тему — структура остаётся неизменной.

Вступление

«Здравствуйте, меня зовут *ваше имя*. Я изучаю опыт *вашей аудитории* в области *вашей темы*. Это не продажа и не реклама — мне важно понять, как вы справляетесь с *этой задачей* прямо сейчас. Наш разговор займёт всего пять минут. Можно, я буду делать заметки?»

Основные вопросы

№

Вопрос

Зачем он нужен

1

«Расскажите, как вы сейчас решаете *эту задачу*?»

Узнать текущие альтернативы

2

«Как давно вы делаете это именно так?»

Оценить устойчивость привычки

3

«Вспомните последний раз, когда вы с этим сталкивались. Как это происходило?»

Получить конкретную ситуацию

4

«Что вас устраивает в том, как вы это делаете сейчас?»

Понять, что менять нельзя

5

«Что раздражает или не устраивает больше всего?»

Найти точку входа

6

«Вы пробовали другие способы решить это? Почему в итоге остановились на текущем?»

Понять, почему конкуренты не закрыли боль

7

«Сколько примерно вы тратите на это в месяц — деньгами или временем?»

Оценить ёмкость проблемы

8

«Если бы это можно было решить идеально — как бы выглядело идеальное решение для вас?»

Найти ожидания (задавать только в конце!)

Завершение

«Есть ли что-то важное, чего мы не обсудили, но что кажется вам существенным?»

«Вы знаете кого-то, кто тоже с этим сталкивается? Могли бы познакомить нас — буквально одно сообщение в общий чат?»

Таблица для записи результатов

После каждого интервью заполняйте одну строку:

Собеседник

Как решает сейчас

Главная боль

Готов платить?

Мама, 31 год

Вайлдберриз, ~3 500 р/мес

Не подходит размер

Да, если есть возврат

Мама, 27 лет

Авито и б/у вещи, ~1 200 р/мес

Состояние непредсказуемо, долго искать

Да, за гарантированное качество

Мама, 30 лет

Вайлдберриз, ~4 000 р/мес

Долго ждать пошив у частного мастера

Да, если срок до недели

Мама, 34 года

Магазины у дома, ~5 000 р/мес

Дорого и в магазинах, и на маркетплейсах

Только если дешевле магазина

...

Пятую колонку — дословную цитату собеседника — держите отдельным списком под таблицей: там формулировки длинные, и в строку они не помещаются. Именно из этих цитат потом вырастут тексты ваших объявлений.

- «Я готова переплатить, но хочу быть уверена»
- «Беру на Авито, но никогда не знаешь, что придёт»
- «Мне нужно сейчас, а не через две недели»
- «Ищу где подешевле, но чтобы не совсем ширпотреб»

Обратите внимание на последнюю строку. Эта собеседница ищет, где дешевле, — и она никогда не станет клиенткой Анны, потому что натуральные ткани и ручной пошив дешевле фабрики не будут никогда. Таких ответов в любом исследовании будет много, и это нормально: часть людей с той же проблемой решают её другим бюджетом. Их ответы не бесполезны — они показывают границу вашей аудитории. Ошибка не в том, что такой человек попал в выборку. Ошибка — если вы начнёте под него подстраиваться.

Когда таблица заполнена на десять-пятнадцать строк, посмотрите на столбец «Главная боль». Что повторяется чаще всего? Это и есть фундамент вашего продукта.

Главное из этой главы

1. Спрос на проблему и спрос на ваше решение — разные вещи. То, что люди жалуются на проблему, ещё не значит, что они купят именно ваш способ её решить. Валидация — это мост между «проблема есть» и «за это платят».

2. Спрашивайте о прошлом, а не о будущем. «Вы бы купили?» — бесполезный вопрос. «Где вы купили в последний раз и почему там?» — вот откуда берётся настоящая информация. Прошлые поведение врёт гораздо реже, чем воображаемые намерения.

3. Десять разговоров дешевле одной ошибки. Кастдев занимает одну-две недели, а неверно выбранный продукт или неверно упакованное предложение стоят месяцев работы и всех вложенных денег. Когда вы знаете, что нужно людям и какими словами они это описывают, следующий шаг — подсчёт реальных цифр — становится точным. Именно об этом — в следующей главе.

Глава 3. Математика старта: сколько денег нужно на самом деле

Оптимизм — полезное качество. Финансовое планирование на основе одного оптимизма — дорогостоящая привычка.

Как Надежда посчитала прибыль раньше, чем расходы

Надежде сорок семь лет. Двадцать два года она работает кондуктором трамвая — одного и того же маршрута, в одном и том же городе. За эти годы она выучила наизусть все остановки, большинство постоянных пассажиров и одну мысль, которая возвращалась к ней снова и снова в промежутках между «передаём за проезд»: когда-нибудь у меня будет своё дело.

Пекла Надежда всегда. Пироги с капустой, с яблоком, с грибами — соседи знали: если в подъезде пахнет выпечкой, это с третьего этажа. На каждый день рождения, на каждые проводы и новоселье — «Надя, принеси своих пирожков, пожалуйста». И каждый раз кто-нибудь говорил: «Тебе надо их продавать». Надежда смеялась. А потом перестала смеяться и начала думать.

В сорок семь она решила: теперь или никогда.

Расчёты она сделала в тетрадке, от руки. Логика была простой и, как казалось, железной. Если продавать пятьдесят пирогов в день по сто пятьдесят рублей — это семь тысяч пятисот рублей выручки в день. Умножить на тридцать дней — двести двадцать пять тысяч в месяц. Аренда небольшой точки в торговом центре — тридцать пять тысяч. Ингредиенты, по её прикидкам, тысяч сорок. Коммуналка — пусть пять тысяч. Итого расходов — восемьдесят тысяч. Прибыль — сто сорок пять тысяч рублей в месяц.

Надежда смотрела на эту цифру и не верила своим глазам. Это почти втрое больше её трамвайной зарплаты.

Она потратила три месяца на поиск помещения, переговоры с арендодателем и оформление документов. Вложила сто пятьдесят тысяч рублей — все накопленные за годы сбережения — в оборудование: промышленную печь, тестомес, стеллажи, холодильник. Внесла залог за три месяца аренды — ещё сто пять тысяч (этого в расчётах не было, попросила займы у сестры). Закупила первую партию ингредиентов. Повесила вывеску. Открылась.

Первый месяц продала в среднем по восемнадцать-двадцать пирогов в день. Люди проходили мимо, некоторые останавливались, нюхали, улыбались — и шли дальше. Постоянных покупателей ещё не было. Надежда утешала себя: раскрутка, всё нормально, скоро пойдёт.

В конце первого месяца она открыла тетрадь и начала считать. Картина вышла неожиданная.

Коммуналка оказалась не пятью тысячами, а десятью — и это только постоянная часть; промышленная печь работает весь день, и счётчик это чувствует отдельной строкой на каждом пироге. Стоять у печи по восемь часов при её радикулите не получалось, пришлось нанять помощницу — двадцать пять тысяч в месяц. Обслуживание кассового аппарата и техническая поддержка — восемь тысяч, которых в тетрадке не было вовсе. Ведение бухчёта — ещё пять. Минимальные налоги и отчисления в фонды — семь. Итого постоянных расходов вышло девяносто тысяч против восьмидесяти в плане.

И это была меньшая из проблем. Считая ингредиенты, Надежда взяла только муку, масло, яйца и начинку — тридцать восемь рублей на пирог. Но был ещё упаковочный пакет — семь рублей. Электричество на выпечку — пять. Налог с каждой продажи — девять. Реклама — три. Настоящая себестоимость пирога оказалась не тридцать восемь рублей, а шестьдесят два.

Выручки при двадцати пирогах в день вышло девяносто тысяч рублей. Переменных расходов — тридцать семь тысяч двести. Постоянных — девяносто тысяч. Итого: минус тридцать семь тысяч двести за первый месяц.

Во втором месяце сломался тестомес. Ремонт — двенадцать тысяч.

К концу третьего месяца сбережения закончились. Долг сестре — сто пять тысяч — никуда не делся. Прибыли не было ни рубля. Надежда сидела за кассой и думала: как так вышло? Ведь всё сходилось.

Сходилось — но только в одном сценарии. В самом лучшем, который она приняла за единственно возможный.

У неё не было плохого сценария. Не было реалистичного. Не было понимания, сколько пирогов нужно продавать каждый день, чтобы просто не уйти в минус. Не было резерва на непредвиденное. И не было ответа на главный вопрос, который нужно задавать ДО открытия: сколько времени пройдёт до первой прибыли — и есть ли у меня деньги продержаться до этого момента?

Считаем деньги правильно: алгоритм финансовой модели

Финансовая модель — это не страшный Excel на двести строк. Это ответы на три вопроса: сколько вам нужно вложить в начале, сколько вы будете тратить каждый месяц и когда вы наконец выйдете в ноль. Пока у вас нет ответов на все три — вы идёте вслепую.

Вот как это считается — шаг за шагом, с примером Надежды.

Шаг 1. Выпишите все расходы и разделите их на два типа

Первое, что нужно сделать — разложить все деньги, которые уйдут из бизнеса, на две категории.

Постоянные расходы — те, что вы платите каждый месяц независимо от того, продали вы что-нибудь или нет. Аренда, зарплата сотрудников, коммуналка в базовой части, интернет, бухгалтерия, кредитные платежи. Они идут вне зависимости от выручки.

Переменные расходы — те, что растут вместе с объёмом продаж. Сырьё и материалы, упаковка на единицу товара, комиссии маркетплейсов, доставка каждого заказа. Чем больше продаёте — тем больше платите.

Почему это важно: постоянные расходы — это ваш «пол», который нужно перепрыгнуть каждый месяц, прежде чем начать зарабатывать. Чем ниже постоянные расходы на старте — тем быстрее вы выйдете в плюс.

Пример Надежды:

Постоянные расходы

Сумма в месяц

Аренда

35 000 р.

Коммунальные платежи (постоянные)

10 000 р.

Зарплата помощницы

25 000 р.

Обслуживание кассового аппарата и поддержка IT

8 000 р.

Ведение бухучёта

5 000 р.

Минимальные налоги и отчисления в фонды

7 000 р.

Итого постоянных

90 000 р.

Переменные расходы

На 1 пирог

Мука, масло, яйца, начинка
38 р.

Упаковочный пакет
7 р.

Коммунальные платежи (переменные: электроэнергия, вода)
5 р.

Налоги, зависящие от продаж
9 р.

Реклама
3 р.

**Итого переменных
62 р.**

Шаг 2. Посчитайте маржу на единицу продукта

Маржа — это разница между ценой продажи и переменными расходами на одну единицу. Именно из маржи оплачиваются постоянные расходы и формируется прибыль.

Формула простая: **Маржа = Цена продажи – Переменные расходы на единицу**

У Надежды: 150 рублей (цена пирога) – 62 рубля (переменные расходы) = **88 рублей маржи с каждого пирога**

Это значит: с каждого проданного пирога 88 рублей идут на покрытие аренды, коммуналки, зарплаты помощницы и всего остального. Как только накопленная маржа покроет все постоянные расходы — бизнес выходит в ноль за этот месяц.

Шаг 3. Рассчитайте точку безубыточности

Точка безубыточности — это минимальный объём продаж, при котором вы не зарабатываете, но и не теряете деньги. Проще говоря: сколько единиц нужно продать, чтобы покрыть все расходы.

Формула: **Точка безубыточности = Постоянные расходы ÷ Маржа на единицу**

У Надежды: Девяносто тысяч постоянных расходов делим на восемьдесят восемь рублей маржи — получается **1 023 пирога в месяц, или 34 пирога в день**.

Вот и ответ на вопрос, который она не задала перед открытием: чтобы не уходить в минус, нужно продавать минимум тридцать четыре пирога в день. Она продавала восемнадцать-двадцать. Разрыв — четырнадцать-шестнадцать пирогов в день, или больше тысячи рублей в сутки. Маленький на вид — но он стоил ей трёх месяцев убытков.

Точка безубыточности — это первое число, которое нужно знать наизусть ещё до открытия. Оно отвечает на вопрос: реально ли вообще выйти в ноль при данных расходах и данной цене?

Шаг 4. Составьте три сценария выручки

Это тот шаг, который Надежда пропустила полностью. Она посчитала один сценарий — лучший — и приняла его за реальность.

Правило трёх сценариев работает так:

Оптимистичный: вы продаёте 80–90% от запланированного максимума. Не 100% — рынки непредсказуемы, и даже в хороший месяц что-то всегда идёт не по плану.

Реалистичный: вы продаёте 50–60% от запланированного. Это типичный первый квартал для большинства начинающих: люди ещё не знают о вас, сарафанное радио ещё не заработало, вы ещё учитесь.

Пессимистичный: вы продаёте 30–40% от плана. Плохой сезон, конкурент открылся рядом, у вас сломалось оборудование. Неприятно думать — но именно этот сценарий показывает, выживет ли бизнес в худшем случае.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.