

Навигатор по инструментам управления стартап- проектами

Исследовательский проект волонтеров Проектной Ассоциации



Добрый день, коллега!

Спасибо, что Вы с нами. «Навигатор» не совсем исследовательский проект. Мы поставили себе задачу сделать полезный материал для начинающего предпринимателя, и уже потом – исследование.

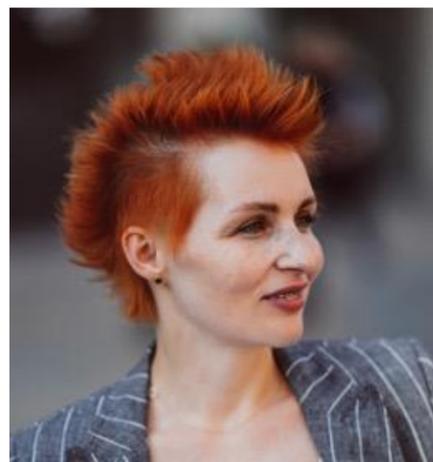
Мы разработали модель, которая позволит любому пользователю легко найти нужный управленческий инструмент. Для этого мы соотнесли **этапы становления стартапа** с ключевыми **управленческими компетенциями** команды и предложили соответствующий набор **инструментов проджект-менеджмента**.

«Навигатор» это инструмент для инструментов – информационная база с удобной навигацией, основанная на краудсорсинге знаний и опыта.

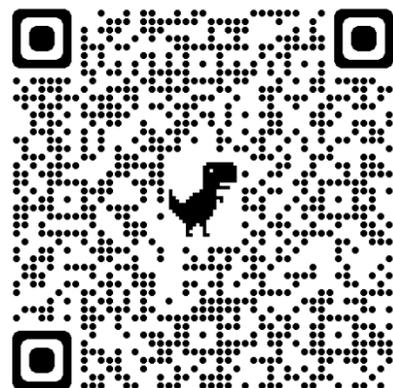
«Навигатор», по-своему, тоже стартап, и если оперировать принятыми терминами, сейчас мы предлагаем MVP. После выхода настоящей версии мы соберем обратную связь и, наверняка, что-то изменим. Мы приглашаем Вас к сотрудничеству. Предлагаем поделиться знаниями, опытом, полезными материалами.

С уважением,
Разработчики «Навигатора»

Команда проекта



Менеджер проекта
АННА
ВОСТОКОВА
Руководитель проектов
Appreal Group



Внешний эксперт
ЭТО ВЫ
Ждем в команде
авторов «Навигатора»



Старший аналитик
КАТЕРИНА ТРЕТЬЯК
Заместитель директора СВА
АО «Евразийский банк»



Методолог
СЕРГЕЙ КУРДЮК
Руководитель лаборатории
цифровых процессов
разработки ООО «Ладуга»



Методолог
ОКСАНА ТИМОШЕНКО
PhD Economics
Директор консалтинговых
компаний **Libra-Sun**
(Canada, Montreal) и **Timox-**
Consult (Russia, Moscow)



Методолог
АЛЕКСАНДР
ИСМАИЛОВ
Начальник отдела
управления проектами
ООО «Ростелематика»



Аналитик
ИГОРЬ ПАЛКИН
Проектный офис цифровой
трансформации ЦБ НИУ
ВШЭ



Аналитик
ГУЛЬЗИРА ТАЖИЕВА
Руководитель **HR**
проектов **ERG**



Аналитик
АЛЕКСАНДР
КУЗНЕЦОВ
Аналитик лаборатории
цифровых процессов
разработки ООО «Ладуга»

Am I a Startup: для кого создан «Навигатор»

Считается, что слово стартап описывает не любую предпринимательскую инициативу, а только идею, нацеленную на быстрый рост и быструю же выгодную продажу.

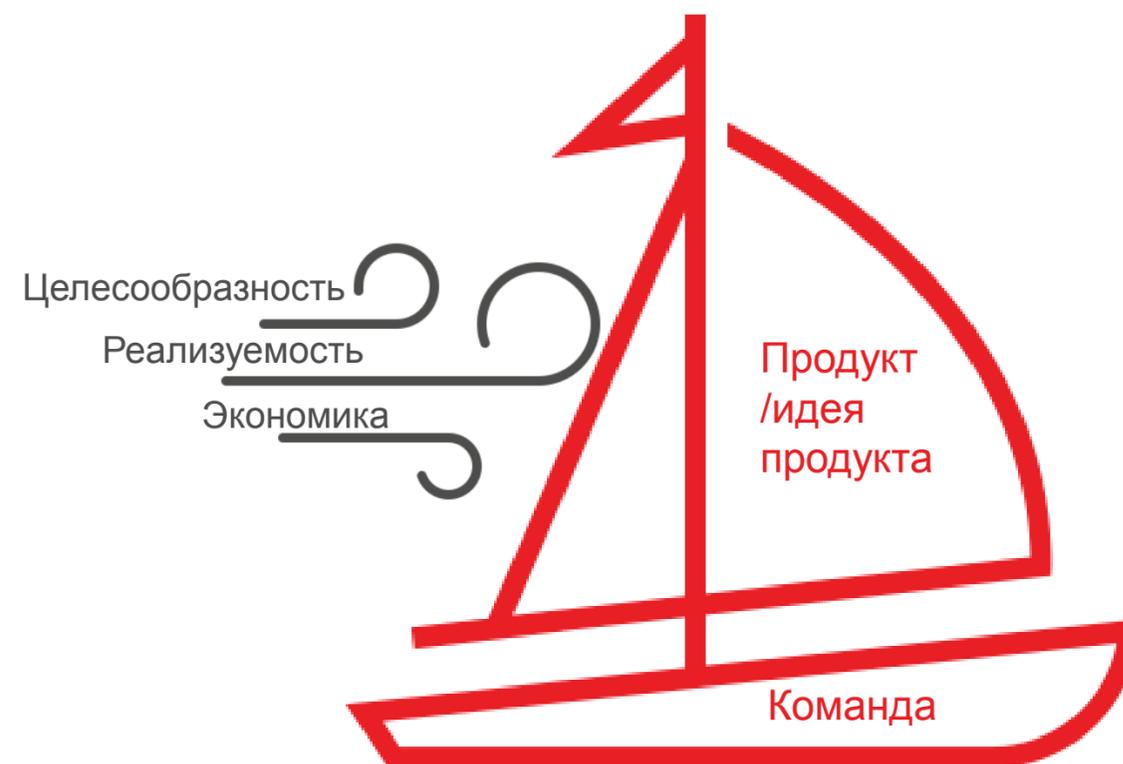
Разве все бизнесы нацелены на это? Как быть с lifestyle проектами, молодежным, социальным предпринимательством? Такие проекты не являются «стартапами» в принятом понимании, но это не делает их проще и не защищает основателей от решения характерных управленческих проблем.

«Навигатор» полезен любой команде, начинающей бизнес, независимо от его масштабов.

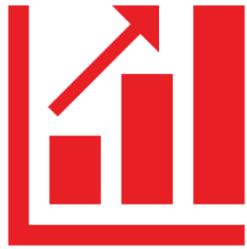
Стартап-проект в «Навигаторе» это бизнес-идея и люди, которые в нее верят.

*Я создаю агрегатор услуг психологической поддержки
Я делаю маркетплейс крафта и хендмейда
Я хочу создать складное детское автокресло для путешествий
Я открываю кофейни в московских парках
Я делаю B2B сервис по учету складских остатков
Я шью монохромные худи
Я организую турпоездки в деревни
Я провожу сейлы барной мебели
Я разрабатываю smart-одежду для VR
Я хочу сделать соцсеть для соседей
Я делаю натуральные кулинарные соусы
Я запускаю подкаст про историю московских улиц для детей*

Я стартап?
(«Навигатор» – для меня?)



The essence of Startup: характерные черты стартапа



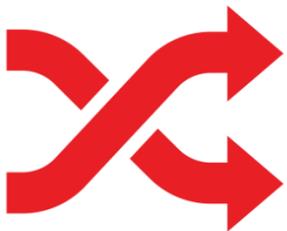
БЫСТРЫЙ РОСТ

Это основное качество, характерное для стартапов. Обычно стремительный рост достигается масштабируемостью: к примеру, сервис Snapchat достиг планки в 100 млн пользователей меньше чем за пять лет. Скорость роста классифицируется специалистами Кремниевой Долины следующим образом: низкий темп роста – с показателями до 2% в неделю; высокий темп роста – с показателями в промежутке от 5 до 7% в неделю; исключительный темп роста – с показателями от 10% в неделю.



ИННОВАЦИОННОЕ РЕШЕНИЕ ЗАДАЧ

Изобрести что-то принципиально новое – не есть главная задача стартапа. Но подход к решению проблем будет инновационным, отличным от подхода в традиционном бизнесе. Умение стартапа действовать по-новому лежит в основе интереса со стороны потребителей и инвесторов.



ГИБКОСТЬ ИДЕИ

Бывает, что стартап реализуется не в том виде, в котором он изначально задумывался. Если идея, заложенная в проект в самом начале, не оправдала себя, бизнес может резко поменять направление. Такая способность – это тоже одна из особенностей, нетипичная для традиционного предпринимательства.



ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Поиск инвестиций для стартапа проводится обычно на этапах старта и роста. В этот период привлекаются инвесторы из венчурных фондов, проекты выставляются на краудсорсинговых площадках. В обмен на софинансирование инвесторам обещают короткие сроки окупаемости и последующую высокую прибыль. Как правило, вкладчик при этом становится совладельцем стартапа, получая процент от прибыли. Еще один источник потенциальных инвесторов – тематические конференции, которые каждый год проводятся по всему миру.



ТАЛАНТЛИВАЯ КОМАНДА

Гибкость в стартапах применима не только к изначальной идее, но и к любому процессу. В таких проектах нет жестких правил и отсутствуют обязательные корпоративные требования к сотрудникам. Это привлекает в стартап творческих людей, обладающих какими-либо талантами.

Big Numbers World: стартапы в мире



по данным портала Crunchbase

Big Numbers Россия: стартапы в России

ВЕНЧУРНЫЙ РЫНОК РОССИИ, 2020г.

кол-во сделок



без учета сделок выхода, по данным Dsight

\$702,9 млн

объем инвестиций

7,5 млрд руб

зарубежные инвестиции

5,2 млрд руб

корпорации

281 сделка

СФЕРЫ - ЛИДЕРЫ ИНВЕСТИЦИЙ 2020

Образование

2 место по объему инвестиций
36 сделок
\$119,1 млн

Крупнейшая сделка - приобретение Mail.ru Group 25% в стартапе «Учи.ру» - \$47 млн

Здравоохранение

19 сделок
\$44,9 млн

\$15 млн «Доктор рядом»

\$7,5 млн страховой сервис BestDoctor

\$5 млн сервис для контроля диеты Simple

САМЫЕ ЗНАЧИМЫЕ СОБЫТИЯ 2020



приобретение Сбербанком:
сервис «Звук» - \$300 млн
2ГИС - \$151,4 млн.



«Альфа Банк» 3,7 млрд руб венчурный кредит ivi.ru

START

инвестиции МегаФон \$101 млн в видеосервис Start

OZON

IPO Ozon - \$1,2 млрд

Этапы развития стартапа

Инициативная команда (фаундеры) выходят с первичной идеей продукта/бизнеса (идея АЛЬФА)

Команда проекта дополняется функциональными компетенциями (продажи, технология и т.д.), собирается пул поставщиков/провайдеров – для выпуска MVP

На этом этапе команде целесообразно выбрать целостную методологию управления проектами. Пока это не фокус «Навигатора»

Идея Альфа

Тестирование идеи Альфа

MVP

Коммерческий продукт

Серийное производство

Команда проекта проверяет идею НОЛЬ:

- Рыночный потенциал
- Техническая реализуемость
- Экономическая целесообразность

Команда расширяется, формируется организационная структура. Регистрируется юридическое лицо (до этого момента команда может работать неформально), выстраиваются основные производственные и поддерживающие административные бизнес-процессы. Продукт дорабатывается с учетом результатов MVP. В активной фазе маркетинговое продвижение: реклама, переговоры с маркет-плейсами, офлайн/онлайн каналы.

Managerial Challenges in Startups: управленческие вызовы стартапов



ИНВЕСТИЦИИ

Стартап довольно быстро сам становится «товаром» для инвестора. Фаундеры ограничивают контроль над принятием решений, стартап развивается «с оглядкой» на инвестора. В компании усложняются процедуры учета, коммуникаций, юридического оформления.



БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

Разработка и своевременное изменение бизнес-модели для достижения целевого роста. На ранних этапах фаундеры и команда сами принимают решения по составляющим бизнес-модели. Это требует навыков и компетенций в самых разных бизнес-сферах. Риск ошибки очень высок.



КОМАНДА И КОМПАНИЯ

Стартап, «взрослея», качественно меняется внутри: команда растет, устанавливаются сложные связи, усложняется коммуникация и процессы принятия решения.

**Область применения
инструментов Проектного
управления**

Project Management in Startups: управление проектами в стартапе

У стартап-проектов есть свои особенности, которые несут риски неопределенности и недостатка опыта. В то же время позволяют проекту быть гибким и быстро реагировать на внешние и внутренние изменения

ОСОБЕННОСТИ СТАРТАП-ПРОЕКТА

НЕФОРМАЛЬНАЯ КОМАНДА

На ранних этапах решения в команде принимаются коллективно, ответственность и полномочия не распределены. Это позволяет стартапу двигаться быстро, но предел «свободы» ограничен: рост бизнеса требует упорядочивания коммуникаций и порядка принятия решений.

КОРОТКАЯ ЦЕПОЧКА СОГЛАСОВАНИЯ

Стартап проект это малая команда, способная молниеносно принимать решения. Это обеспечивает стартапу гибкость и адаптивность, в то же время грозит ситуацией «занесло не туда».

НЕУМЕНИЕ УПРАВЛЯТЬ КОМАНДОЙ

Стартапы запускают не менеджеры, их запускают люди с идеями или практическими навыками. Умение управлять (ставить задачи, распределять ресурсы, отслеживать исполнение) тоже навык, его можно развить, можно купить (нанять специалиста), можно воспользоваться «Навигатором».

ОГРАНИЧЕННЫЕ РЕСУРСЫ

Обычно стартап запускается на собственные средства фаундеров, или их ближайшего окружения. У команды нет ресурсов на ошибки.

СОВМЕЩЕНИЕ ФУНКЦИЙ

Фаундер, спонсор проекта, руководитель проекта и функциональный исполнитель – один и тот же человек.

Инструментарий проектного управления в значительной мере позволяет снизить риски, связанные с нехваткой управленческих навыков в стартап-проектах

Why Startups Fail: причины неудач стартапов

Стартапы – высокорисковое занятие. Среди наиболее частых причин неудачных запусков называют нехватку финансирования и несоответствие продукта рынку.

ТОР-12 причин провалов стартапов



- **2 из 10** новых предприятий закрываются в первый год работы - Bureau of Labor
- **9 из 10** стартапов терпят неудачу - Startup Genome
- **75% компаний** не возвращают деньги инвесторам
- В **30-40%** случаев инвесторы теряют все первоначальные средства

по данным портала CB.Insights

Why Startups Fail: project management project of view (1 из 2)

Мы провели свое исследование неудач: опросили 30+ предпринимателей, имеющих опыт запуска двух и более стартапов, выделили наиболее частые ответы и систематизировали их по этапам взросления стартапа и областям знания проджект-менеджмента (формулировки респондентов сохранены).

На ранних этапах жизни стартапа («Идея АЛЬФА») большинство проблем связаны с поиском продуктовой идеи, отвечающей рыночному спросу. По мере взросления стартапа на первый план выходят проблемы, связанные с отладкой внутренних бизнес-процессов и поиском финансирования.

ОПИСАНИЕ ПРОБЛЕМЫ	ОБЛАСТЬ ЗНАНИЙ РМ	Идея АЛЬФА	Тестирование идеи АЛЬФА	MVP	Коммерческий продукт
Неверно рассчитана ЦА, неправильный таргет (неэффективно, плюс влечет слив бюджета)	Управление стоимостью		●	●	
Нет денег на маркетинг	Управление стоимостью			●	●
Не все расходы / доходы были учтены верно / полностью (ошибки в построении модели)	Управление стоимостью		●		●
Провальная идея - нет новизны	Управление содержанием	●	●		
Не проводилось исследование	Управление содержанием	●	●		
Идея не проработана по содержанию/этапам - нет полного понимания по продукту или рынку	Управление содержанием	●	●		
Конкуренты - схожий продукт, цена	Управление рисками		●	●	
Нехватка средств	Управление рисками		●	●	●

Тестирование первоначальной идеи и выпуск MVP – наиболее рискованные этапы в жизни стартапа. В это время происходит большинство закрытий, или радикальных изменений бизнес-модели (пивотов, от англ. *pivot*)

Why Startups Fail: project management project of view (2 из 2)

ОПИСАНИЕ ПРОБЛЕМЫ	ОБЛАСТЬ ЗНАНИЙ РМ	Идея АЛЬФА	Тестирование идеи АЛЬФА	MVP	Коммерческий продукт
Нехватка компетенций, знаний у основателей	Управление ресурсами		●	●	●
Нехватка компетенций, знаний у членов команды	Управление ресурсами			●	●
Неправильное распределение обязанностей / не закреплены обязанности	Управление ресурсами			●	●
Выгорание	Управление ресурсами			●	●
Неэффективные инструменты продвижения	Управление ресурсами				●
Не умеют продавать	Управление ресурсами		●	●	●
Нехватка технологий	Управление ресурсами		●	●	●
Нет необходимого оборудования	Управление ресурсами		●	●	●
Поздно вышли на презентацию/fundraising /....	Управление расписанием	●	●	●	
Плохие коммуникации внутри команды	Управление коммуникацией			●	●
Идея не пошла, но основатели к ней чрезмерно привязаны (не решаются на изменения)	Управление заинтересованными сторонами	●	●		
Слабая вовлеченность основателей	Управление заинтересованными сторонами		●	●	
Отсутствие или потеря мотивации у основателей или команды	Управление заинтересованными сторонами		●	●	
Участники не договорились между собой / с инвесторами по критичным вопросам - порядок разрешения конфликтов, выхода из состава, возврат вложенных средств, размывание доли и т.д.	Управление заинтересованными сторонами		●	●	●
Не нашли инвестора	Управление заинтересованными сторонами		●	●	●



Если у вас есть опыт неуспешного запуска стартапа, будем благодарны за информацию!

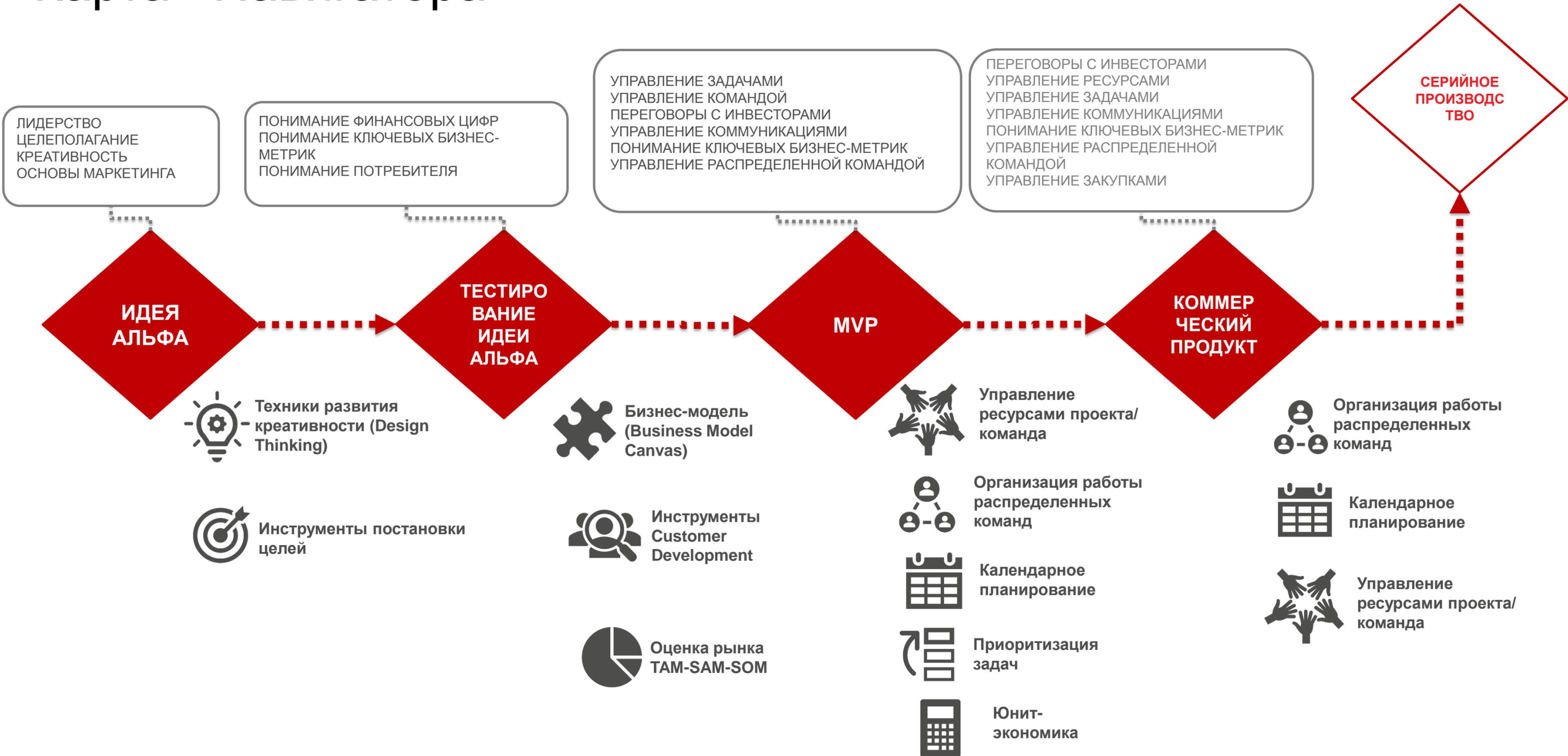
Project Management Navigator for Startups



Navigator Map



Карта «Навигатора»



Карта компетенций руководителя стартап-проектов

КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ СТАРТАП-ПРОЕКТА

	SOFT SKILLS / МЕТАКОМПЕТЕНЦИИ	HARD SKILLS
ОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	КОММУНИКАбельНОСТЬ САМООРГАНИЗАЦИЯ ПЕРЕГОВОРЫ МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ ЭМПАТИЯ	ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ УПРАВЛЕНИЕ ЗАДАЧАМИ УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ ПОНИМАНИЕ ФИНАНСОВЫХ ЦИФР УПРАВЛЕНИЕ РАСПРЕДЕЛЕННОЙ КОМАНДОЙ УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ
УПРАВЛЕНИЕ СТАРТАПОМ	ЛИДЕРСТВО И УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ ГОТОВНОСТЬ ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ АДАПТИВНОСТЬ МНОГОЗАДАЧНОСТЬ КРЕАТИВНОСТЬ ГОТОВНОСТЬ К «НЕУДАЧАМ»	ПОНИМАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ ПОНИМАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ БИЗНЕС-МЕТРИК ПЕРЕГОВОРЫ С ИНВЕСТОРАМИ

Процессы-компетенции-инструменты этапа

Идея АЛЬФА

ПОРТРЕТ СТАРТАПА	КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ	РЕКОМЕНДУЕМЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ
<p>Команда: единомышленники – будущие фаундеры стартапа.</p> <p>Продукт: первичная неформализованная идея</p> <p>Инвестиции: минимальное финансирование ближайшего круга (3F founder/ family/ friends)</p>	<p>ЛИДЕРСТВО ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ КРЕАТИВНОСТЬ ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА</p>	<p> Техники развития креативности (Design Thinking)</p> <p> Инструменты постановки целей</p>

Процессы-компетенции-инструменты этапа

Тестирование идеи АЛЬФА

ПОРТРЕТ СТАРТАПА	КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ	РЕКОМЕНДУЕМЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ
<p>Команда: единомышленники – будущие фаундеры стартапа.</p> <p>Продукт: формируется бизнес-модель стартапа, Идея АЛЬФА модифицируется с учетом базовых критериев рыночной востребованности, экономической целесообразности и технической реализуемости.</p> <p>Инвестиции: минимальное финансирование ближайшего круга (3F founder/ family/ friends)</p>	<p>ПОНИМАНИЕ ФИНАНСОВЫХ ЦИФР ПОНИМАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ БИЗНЕС-МЕТРИК ПОНИМАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ</p>	<div data-bbox="2212 757 2379 926"> </div> <p>Бизнес-модель (Business Model Canvas)</p> <div data-bbox="2212 1001 2379 1133"> </div> <p>Инструменты Customer Development</p> <div data-bbox="2202 1234 2359 1395"> </div> <p>Оценка рынка TAM-SAM-SOM</p>

Процессы-компетенции-инструменты этапа

MVP (Minimum Viable Product)

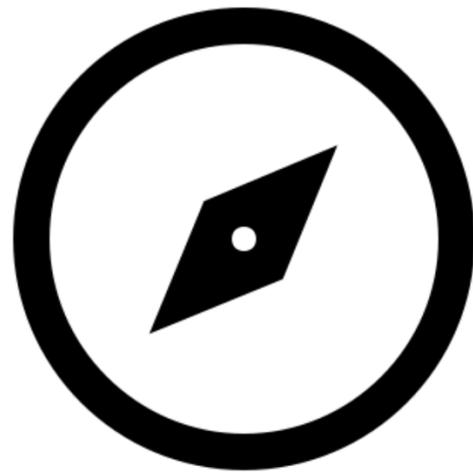
ПОРТРЕТ СТАРТАПА	КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ	РЕКОМЕНДУЕМЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ
<p>В команде выделены основные функциональные роли: CEO, CPO, продажи и др.</p> <p>Сформирован пул поставщиков и провайдеров для выпуска MVP. В большинстве стартапов команда самостоятельно способна выпустить MVP.</p> <p>Продукт: MVP (minimum viable product) – тестовая версия продукта, передающая ключевую потребительскую ценность.</p> <p>Инвестиции: pre-seed финансирование (бизнес-ангелы, акселераторы).</p>	<p>УПРАВЛЕНИЕ ЗАДАЧАМИ УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ ПЕРЕГОВОРЫ С ИНВЕТОРАМИ УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ ПОНИМАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ БИЗНЕС-МЕТРИК УПРАВЛЕНИЕ РАСПРЕДЕЛЕННОЙ КОМАНДОЙ</p>	<p> Управление ресурсами проекта/ команда</p> <p> Организация работы распределенных команд</p> <p> Календарное планирование</p> <p> Приоритизация задач</p> <p> Юнит-экономика</p>

Процессы-компетенции-инструменты этапа

Коммерческий продукт

ПОРТРЕТ СТАРТАПА	КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ	РЕКОМЕНДУЕМЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ
<p>В компании сформирована организационная структура.</p> <p>Бизнес оформлен легально.</p> <p>Выстроены основные производственные и поддерживающие административные бизнес-процессы.</p> <p>Продукт дорабатывается с учетом результатов MVP.</p> <p>В активной фазе маркетинговое продвижение.</p>	<p>ПЕРЕГОВОРЫ С ИНВЕТОРАМИ</p> <p>УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ</p> <p>УПРАВЛЕНИЕ ЗАДАЧАМИ</p> <p>УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ</p> <p>ПОНИМАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ БИЗНЕС-МЕТРИК</p> <p>УПРАВЛЕНИЕ РАСПРЕДЕЛЕННОЙ КОМАНДОЙ</p> <p>УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ</p>	<p> Организация работы распределенных команд</p> <p> Календарное планирование</p> <p> Управление ресурсами проекта/ команда</p>

Navigator Tools & Techniques



Design Thinking



Техники развития креативности (Design Thinking)

Создание новых идей для решения поставленной бизнес-задачи через применение определенных инструментов, игр, техник



- Истории о героях
- Канва ценностного предложения
- Майндмэппинг
- Матрицы решений
- Пять «Почему?»
- Бизнес-модель наоборот
- Экстремальный клиент
- SCAMPER
- ...и многие другие

Помогает генерировать продуктовые идеи или модифицировать свойства существующих продуктов

Меняет составляющие бизнес-модели для получения конкурентного преимущества

Улучшает отдельные бизнес-процессы, или этапы Пути пользователя (Customer Journey)

IT-РЕШЕНИЯ, ШАБЛОНЫ, РЕСУРСЫ

- Удобная платформа для командной работы с шаблонами – MIRO (<https://miro.com/>)
- Справочник по техникам дизайн-мышления - «Придумай. Сделай. Сломай. Повтори. Настольная книга приемов и инструментов дизайн-мышления», МиФ, 2019, ISBN: 978-5-00117-893-4
- Компания, которая придумала Design Thinking: <https://www.ideo.com/>
- Много полезных статей на английском: <https://www.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking>

Целеполагание



Инструменты постановки целей

Формулирование однозначно понятных, обоснованных бизнес-целей проекта

ИНСТРУМЕНТЫ

- **SMART** формат постановки целей
- «Дерево целей» - наглядная иерархия целей компании
- **Дорожная карта (Roadmap)** проекта – графическое представление последовательных тактических целей.
- **As Is / To Be анализ**: формирование списка целей в соответствии с новым желаемым состоянием компании или проекта

S	Specific
M	Measurable
A	Achievable
R	Relevant
T	Time-bound

Фокусирует работу команды

Определяет содержание проекта

Определяет потребность в ресурсном обеспечении проекта

Формирует критерии выполнения этапов проекта в целом

IT-РЕШЕНИЯ, ШАБЛОНЫ, РЕСУРСЫ

- Удобная платформа для командной работы с шаблонами – MIRO (<https://miro.com/>) и аналоги
- Общие сведения про SMART-формат: https://en.wikipedia.org/wiki/SMART_criteria

Бизнес-модель

Бизнес-модель (Business Model Canvas)

Краткое описание того, как работает (будет работать) стартап – по основным составляющим. Удобная наглядная альтернатива многостраничному бизнес-плану.



Формирует целостное представление о стартапе

Указывает на слабые места в понимании будущего устройства компании

Позволяет оценить готовность стартапа к переходу на следующий этап развития

Канва бизнес модели
(Business Model Canvas) -
из книги А.
Остервальдера

IT-РЕШЕНИЯ, ШАБЛОНЫ, РЕСУРСЫ

- Самая известная книга – «Построение бизнес-моделей», А.Остервальдер, И.Пинье, Альпина Паблишер, 2020, ISBN 978-5-9614-7075-8
- Шаблон бизнес-модели от авторов метода: <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>

Customer Development



Проверка жизнеспособности бизнес-модели через глубокое погружение в поведение потребителя

ИНСТРУМЕНТЫ

- Проблемное интервью
- Разработка ценностного предложения (Value Proposition Canvas)
- Карта эмпатии (Empathy Map)
- Путь пользователя (Customer Journey Map, CJM)

ИТ-РЕШЕНИЯ, ШАБЛОНЫ, РЕСУРСЫ

- Инструкция, как проводить проблемное интервью: <https://vc.ru/marketing/156573-kak-proveryat-gipotezy-s-pomoshchyu-problemnyh-intervyu-poshagovaya-instrukciya>
- Примеры заполнения Карты эмпатии: <https://upravlenie-proektami.ru/karta-empatii-shablon-karty-kak-ee-sostavit-i-kak-primenyat>
- Быстрые уроки и шаблоны ценностных предложений: <https://platform.strategyzer.com/training/courses/mastering-value-propositions>
- Карту пути пользователя (CJM) удобно строить, например, в Lucidchart и аналогах: <https://www.lucidchart.com/blog/how-to-build-customer-journey-maps> Шаблон пути пользователя (CJM) в Miro: <https://miro.com/templates/customer-journey-map/>

Выявляет «боли» потребителя и свободные рыночные ниши

Показывает реальный спрос на продукт

Позволяет модифицировать продукт с учетом потребительских ожиданий

Позволяет своевременно изменить любой из элементов бизнес-модели

Оценка рынка TAM-SAM-SOM



Оценка рынка TAM-SAM-SOM

Наглядный аналитический инструмент, позволяющий сделать расчет целевой объем рынка для продукта.



Позволяет трезво оценить рыночные перспективы продукта

Позволяет вовремя принять решение об изменении бизнес-модели

Позволяет модифицировать продукт для переориентации на более перспективные (свободные) рынки

IT-РЕШЕНИЯ, ШАБЛОНЫ, РЕСУРСЫ

- Пошаговая инструкция к расчету TAM-SAM-SOM <https://vc.ru/finance/159115-ocenit-rynok-startapa-za-polchasa-metod-tam-sam-som>
- Подробное объяснение метода и теория вопроса (eng) <https://www.toptal.com/finance/market-sizing/total-addressable-market-example>

Управление ресурсами проекта



Управление ресурсами проекта/ команда

Упорядочение взаимодействия между членами команды. Этот подход тесно связан с управлением распределенными командами и использует те же IT-решения.

Из огромного арсенала управленческих инструментов управления командой для стартапов, особенно на ранних этапах, важны те, что связаны с распределением ответственности и порядком принятия решений. Размытая ответственность, «двоевластие» и непрозрачный алгоритм принятия решений стопорят развитие компании, приводят к фатальным внутренним конфликтам.

ИНСТРУМЕНТЫ

- Матрица распределения ответственности RACI
- Матрица принятия решений DACI

R	Responsible
A	Accountable
C	Consult
I	Informed

D	Driver
A	Approver
C	Contributor
I	Informed

Выстраивает общий порядок принятия решений

Закрепляет функции и ответственность внутри команды

Предотвращает конфликты (раскол) между фаундерами

Нормализует рабочую атмосферу («кто за что отвечает?» «чья это полномочия?»)

IT-РЕШЕНИЯ, ШАБЛОНЫ, РЕСУРСЫ

- Удобная платформа для командной работы с шаблонами – MIRO (<https://miro.com/>)
- Немного о DACI <https://www.productplan.com/glossary/daci/>
- Простым языком о RACI <https://upravlenie-proektami.ru/matrica-raspredeleniya-otvetstvennosti-ili-raci-matrica-cto-eto-i-zachem-nuzhno>
- Командная игра на принятие порядка принятия решений DACI <https://www.atlassian.com/ru/team-playbook/plays/daci>

Организация работы распределенных команд



Организация работы распределенных команд

Организация команды – основная задача большинства доступных на рынке IT решений по управлению проектами.

Приложений, платформ и инструментов для организации командной работы – масса. Важно, чтобы инструментарий не стал самоцелью и не был воспринят командой, как дополнительная рабочая нагрузка.

Предлагаем чек-лист для выбора системы:

- Как будет организовано общение по рабочим вопросам? *Формально/неформально, стиль общения, 24/7 или в рабочее время, допустим ли «флуд» и т.д.*
- Все ли члены команды имеют одинаковый доступ к информации?
- Нужен ли режим совместного редактирования?
- Каков алгоритм постановки задач и приемки промежуточных результатов?
- Где будут храниться документы проекта?
- Доступны ли членам команды необходимые технические средства и стабильный интернет?
- Готовы ли вы платить за это?

IT-РЕШЕНИЯ, ШАБЛОНЫ, РЕСУРСЫ

Простой вариант для **начинающих команд**: тематическая группа в мессенджере + облачное хранилище + Zoom. Так был создан «Навигатор». Для **продвинутых команд** - профессиональные пакеты.

- Обзор приложения (рус) <https://vc.ru/services/251669-top-13-luchshih-sistem-po-upravleniyu-proektami>
- Обзор приложений (eng) <https://project-management.com/top-10-project-management-software/>

Упорядочивает потоки информации и коммуникацию внутри команды

Организует распределение и мониторинг исполнения задач

Формирует чувство причастности, значимости

Поддерживает мотивацию и рабочий настрой



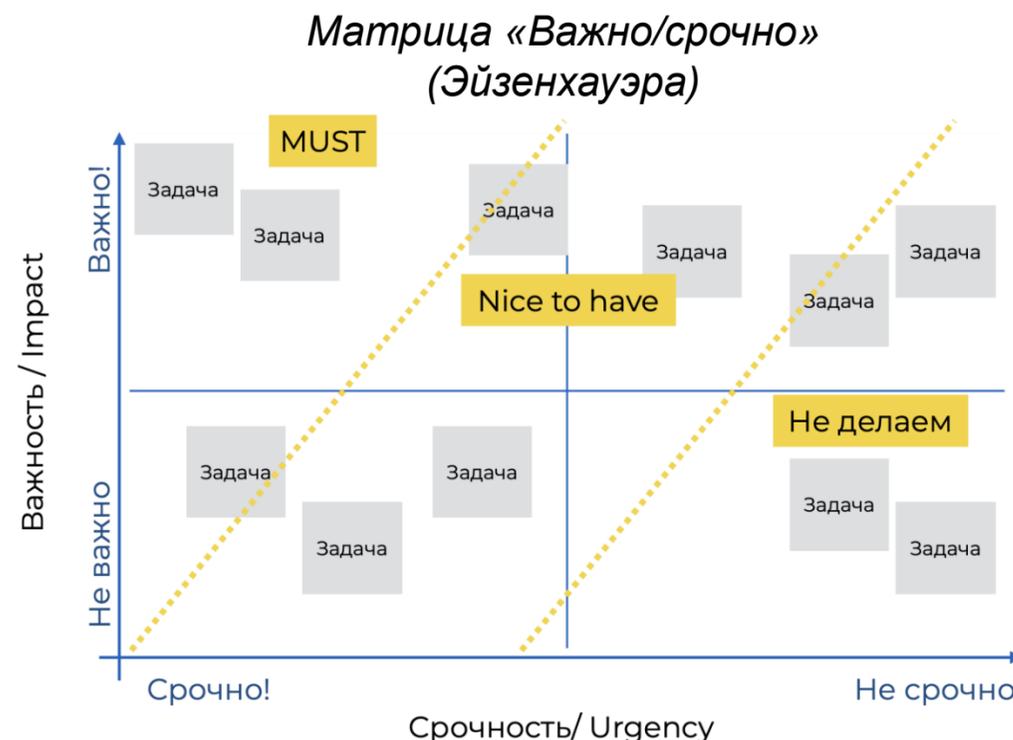
Приоритизация задач

Приоритизация задач

Выстраивание очередности выполнения задач в зависимости от различных критериев. Приоритизировать стоит как управленческие задачи, так и технические задачи по разработке, созданию и изменению продукта.

ИНСТРУМЕНТЫ

- MoSCoW
- Матрица Эйзенхауэра
- RICE – критерии
- Модель Капо и др.



Позволяет эффективно распределять ресурсы (специалистов, оборудование и др.) между задачами, избегать перегрузок и простоев

Сам процесс оценивания задач по критериям показывает, какие из них действительно являются первоочередными.

Позволяет планировать и отслеживать сроки выполнения проекта.

Приоритизация MoSCoW

MUST	Обязательные задачи (компоненты продукта)
SHOULD	Не самые важные задачи, но тоже должны быть выполнены
COULD	Желательные требования, которые можно сделать, если останется время и резервы ресурса
WOULD	Работы, которые хотелось бы сделать, но можно игнорировать, или перенести на более поздние этапы (релизы продукта)

IT-РЕШЕНИЯ, ШАБЛОНЫ, РЕСУРСЫ

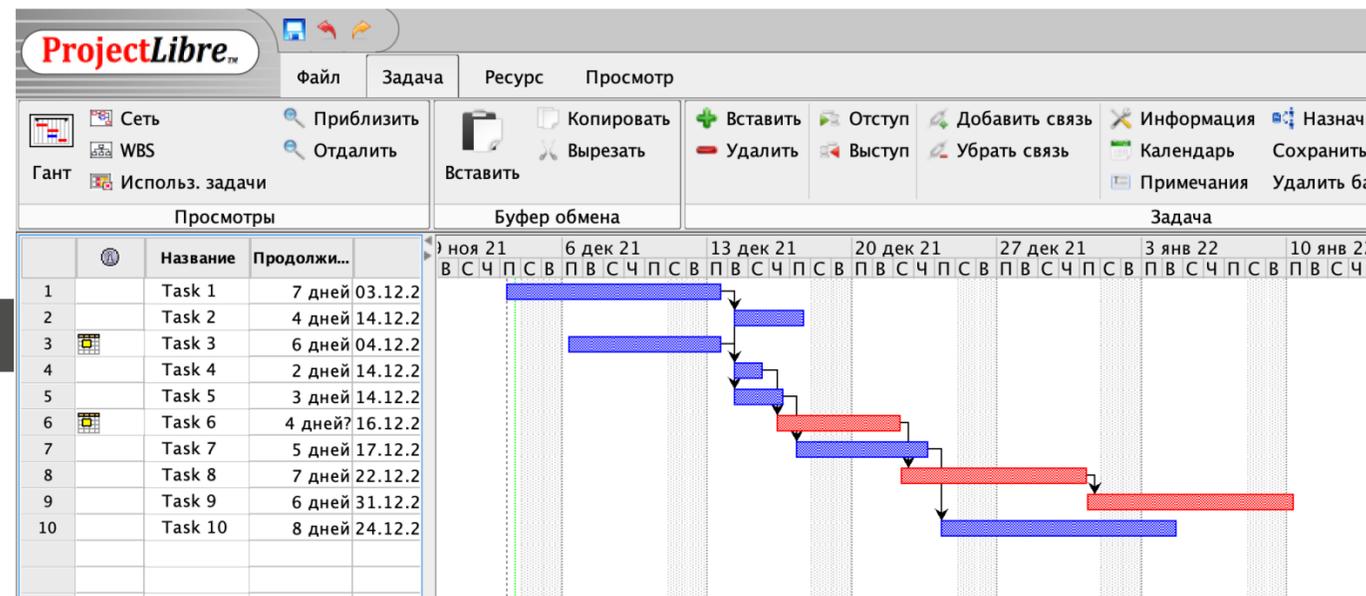
- Короткий и емкий обзор инструментов приоритизации (рус): <https://vc.ru/marketing/274778-12-metodov-prioritizacii-produktovyh-celey-rice-wsjf-kanon-i-prochie>
- Удобная платформа для командной работы с шаблонами – MIRO (<https://miro.com/>)

Календарное планирование



Календарное планирование

Определение временных параметров выполнения задач проекта – их продолжительности и последовательности.



Основа планирования проекта

Наглядно и просто показывает команде, «кто, что и когда» делает

Базовый инструмент организации командной работы: показывает общую картину проекта

ИНСТРУМЕНТЫ

- Диаграмма Гантта и аналогичные представления матрицы задачи/время
- Дорожная карта
- Карта вех

IT-РЕШЕНИЯ, ШАБЛОНЫ, РЕСУРСЫ

Диаграмма Гантта (Gantt Chart) самый известный инструмент календарного планирования, знакомый далеко за пределами профессионального сообщества. Функция «построить диаграмму Гантта» включена практически во все программные пакеты по управлению проектами (MS Project и подобные). Кроме того доступно множество приложений и онлайн-сервисов для «рисования» диаграммы Гантта без иного функционала.

- Самый массовый инструмент – Microsoft Project. Ближайший аналог для устройств Apple – бесплатный облачный сервис ProjectLibre
- Подробнее про диаграмму Гантта: <https://www.atlassian.com/ru/agile/project-management/gantt-chart>
- Обзор приложений (рус) <https://vc.ru/services/251669-top-13-luchshih-sistem-po-upravleniyu-proektami>
- Как построить диаграмму Гантта в пакете MS Office: <https://blog.ganttpro.com/ru/kak-postroit-diagrammu-ganta/>
- Обзор приложений (eng) <https://thedigitalprojectmanager.com/free-gantt-chart-software/#overview>



Юнит-экономика

Оценка экономической эффективности бизнеса через оценку прибыльности одной единицы продаж (юнита).

Юнитом может быть товар, комплект товаров или клиент.

Механика метода состоит в расчете нескольких основных метрик, характеризующих доходы от продаж одного юнита и расходы на его производство и продвижение. Активно применяется в IT-стартапах.

ИНСТРУМЕНТЫ

- Метрики юнит-экономики: LTV, CAC, COGS и т.д.

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ШАГОВ РАСЧЕТА ЮНИТ-ЭКОНОМИКИ

1. Расчет выручки
2. Оценка затрат и их группировка
3. Расчет маржи и LTV (Lifetime Value – общая «доходность» одного клиента за все время контакта)
4. Расчет стоимости привлечения клиента CAC (Customer Acquisition Cost)
5. Оценка «сходимости» юнит-экономики – отношение LTV/CAC
6. Расчет ежемесячной прибыли и окупаемости проекта

Из книги Андрея Андрусова «Твой первый бизнес», Альпина Паблишер, ISBN 978-5-9614-5245-7

Позволяет быстро и относительно просто оценить состоятельность бизнес-модели

Позволяет оценить эффективность каналов продвижения

Позволяет выстроить стратегию работы с потребителями через оценку их покупательского поведения

IT-РЕШЕНИЯ, ШАБЛОНЫ, РЕСУРСЫ

Метрики юнит-экономики рассчитаются довольно просто – главное, в них не запутаться.

- Короткий емкий гайд по юнит-экономике с полезными ссылками и шаблонами: <https://vc.ru/finance/48822-gayd-razobratsya-v-yunit-ekonomike-za-odin-den>
- Конспект толкового интервью с Ильей Красинским: https://medium.com/@ivan_matveev/конспект-видео-юнит-экономика-или-поиск-точек-кратного-роста-илья-красинский-da6c7e5c6bcb
- Онлайн-калькулятор для расчета метрик: <https://uecalc.com>

Navigator Extra



Что почитать? Топ - 7 о стартапах

1. Гай Кавасаки
«Стартап»

Начинать с евангелиста бренда Apple? Глупости, скажете, он же маркетолог. А чем маркетолог - не стартапер? Он ведь рассказывает о буквальном поднятии бренда “из грязи в князи”. Кроме того, теперь Кавасаки руководит компанией, которая специализируется на стартапах в IT. Так что полезности обеспечены. Читайте, если хотите вдохновиться на рискованные шаги, большие открытия и, конечно, на создание стартапа.

2. Джейсон Фрайд, Дэвид Хайнмайер Хенссон
«Rework. Бизнес без предрассудков»

Эта книга – не просто дает информацию как строить или совершенствовать бизнес. Она буквально рассказывает, как нужно думать о бизнесе, чтобы привлечь Фортуна, денежную фею или еще какое-то волшебное существо. Эта книга перевернет ваш мир, вдохновит, выведет из зоны комфорта и даст кучу полезной информации. Проверено.

3. Стив Бланк, Боб Дорф «Стартап. Настольная книга основателя»

Чуть ли не лучшее издание о стартапах для тех, кто уже что-то начал и что-то умеет, но на каком-то этапе застопорился и понял, что не знает, как развиваться дальше. Здесь четкие инструкции из серии where to, when to и how to для стартаперов всех сфер.

4. Питер Тиль
«От нуля к единице»

Хотите узнать, как можно создать стартап без вложений? Тогда, этот явный мастрид для начинающих в большом и страшном мире Стартапа точно для вас. Умный дядя Питер Тиль возьмет вас за ручку и проведет через все трудности бизнеса, приукрасив сухие факты яркими красками рассказов о том, как он соосновал PayPal и управлял Clarium Capital и Founders Fund.

5. Эрик Рис «Бизнес с нуля. Метод Lean Startup»

Автор рассказывает уйму интересного: почему большинство стартаперов прогорают, какая методика помогает построить бизнес, избегая лишних затрат, и, главное, учит не бояться неудач.

6. Майк Михайловиц
«Стартап без бюджета»

А вы знаете кто такие «туалетнобумажные бизнесмены»? И какое отношение имеет к ведению бизнеса ситуация, когда в туалете от рулона бумаги осталось 3 листочка? На эти вопросы ответил Михайловиц, добавив также о том, как сохранить драйв в уже-не-стартап компании. Книга понравится, если не хотите историй о взлете Фейсбука, Гугла и Ютуба, а жаждете годных кейсов и крутых фактов.

7. Кэтрин Кэтлин и Джейна Мэтьюз
«Управление стартапом»

Если ваше детище растет быстрее, чем планировалось и вы, как и любой родитель, в полной растерянности, что с ним делать, то эта книга – то, что вам нужно. Авторы написали гайд по всем этапам развития компании вплоть до перечня того, что делать во время каждого из этих этапов, а от чего лучше отказаться.

Что посмотреть? Топ - 7 о стартапах

«Социальная сеть»

Три «Оскара», четыре «Золотых глобуса» и тысячи молодых людей по всему миру, решивших создать свой стартап по примеру главного героя фильма, — таков результат «Социальной сети» Дэвида Финчера.

«Джобс»

Интерес к личности Стива Джобса и не думает стихать, в том числе и в стартаперской среде. Ведь он, по сути, был вечным стартапером, всегда стремившимся создавать что-то не просто новое, а революционно новое. В фильме рассказывается о жизни Джобса с 1971 по 2011 год.

«Август»

Герои фильма, братья Том и Джош Стерлинги, имеют свой стартап-дотком, который еле-еле держится на плаву. Их история — это иллюстрация ко всему пузырю доткомов, модели «новой экономики» и поколению яппи.

«Стартап.ком»

Это история двух молодых предпринимателей Калейла Тузмана и Тома Германа, рассказанная с момента создания их стартапа GovWorks.com в мае 1999 года и до его банкротства в начале 2000 года. Их сайт позволял напрямую общаться с местными властями, но, несмотря на хорошую идею, прогорел.

«Загрузка: Подлинная история Интернета»

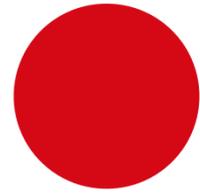
Мини-сериал «Загрузка: Подлинная история Интернета» последовательно рассказывает обо всех наиболее важных вехах в истории Всемирной паутины: битве браузеров, успехах поисковиков и их бурном росте, кризисе пузыря доткомов и рождении Web 2.0.

«Пираты Силиконовой долины»

«Если не можешь придумать хорошую идею, купи или укради ее» — вот основная «пиратская» мысль фильма Мартина Берка, снятого по книге «Пожар в долине: Создание Персонального компьютера» Пауля Фрайбергера и Майкла Суэйна.

«Электронные мечты»

Фильм рассказывает об истории стартапа Kozmo.com, который предлагал не более чем за час доставлять мелкие товары и посылки на велосипеде, автомобиле или общественном транспорте.



**Будем благодарны за
обратную связь**



Email address
vostokova.av@gmail.com



Telegram
@Vostokova

**Другие исследования Проектной
Ассоциации можно почитать здесь:**

