

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ

СОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ

---

КОНЦЕПТУАЛЬНОЕ  
ИССЛЕДОВАНИЕ

РАСУЛ ТАСЦАНОВ

Расул Тасщанов

**Предпринимательская  
состоятельность**

«Автор»

2025

## **Тасщанов Р.**

Предпринимательская состоятельность / Р. Тасщанов — «Автор»,  
2025

Сделать бизнес сложно. Но фундаментальная причина провалов кроется не в ошибках стратегии, а в «поломке» самого предпринимателя. Когда заканчивается энергия и ясность ума, рушится и вся система. Эта книга впервые описывает целостную модель Предпринимательской Состоятельности, доказывая, что успех определяется не внешними действиями самими по себе, а их связью с внутренним состоянием основателя. В основе книги — практическая трехслойная система: **ДЕЙСТВИЯ**: 4 фундаментальных шага построения бизнеса. **МЫШЛЕНИЕ**: Как избегать когнитивных ловушек. **СОСТОЯНИЕ**: Как управлять своей энергией и устойчивостью. Это дорожная карта для тех, кто хочет построить устойчивый бизнес, опираясь не на мифы об «упорстве», а на работающую систему.

© Тасщанов Р., 2025

© Автор, 2025

# Содержание

Глава 2. Customer Development	8
Глава 3. Ограничения Customer Development	16
Глава 4. Предпринимательская состоятельность	19
Глава 5. Увидеть проблему	21
Глава 6. Доставить решение с прибылью	31
Конец ознакомительного фрагмента.	32

## Расул Тасщанов

# Предпринимательская состоятельность

### Глава 1. Сделать бизнес сложно

Предпринимательство – не профессия. В нем нет точного перечня компетенций. Заметно меньше стабильности. Это не самый лучший способ заработка или достижения успеха.

Психологически оно ближе к научным исследованиям и/или искусству, а не программированию или строительству. Оно требует принятия решений без достаточного количества информации, постановку экспериментов над тем, чему отдал душу, а также принимать неопределенность и риск как необходимое условие для прорыва и больших результатов.

Сложность предпринимательства не является побочным продуктом несовершенных систем. Она – системное свойство самой природы этой деятельности. В теории сложных адаптивных систем утверждается, что в системах с высокой степенью взаимодействия между агентами и меняющимися правилами невозможно создать полную модель предсказания<sup>1 2</sup>. Именно это и есть предпринимательская среда. Любая попытка стандартизировать поведение в ней наталкивается на парадокс: правила работают только до тех пор, пока ими не начинают пользоваться все. Тогда система изменяется, и правила теряют силу. Поэтому предприниматель действует в условиях, где традиционная логика менеджмента, построенная на повторяемости и контроле, становится неприменимой. Ему приходится быть не оператором, а навигатором в условиях изменчивости.

Если обратиться к статистике, данные, подтверждающие фундаментальную сложность предпринимательства, однозначны. Согласно исследованию CB Insights, до 90% стартапов умирают в течение первых 1-3 года<sup>3</sup>. Исследования в США показывают, что к пятому году жизни выживает менее половины новых бизнесов<sup>4</sup>. Причины распада варьируются от «отсутствия рынка» до «конфликтов в команде» и «истощения ресурсов», но в более глубоком анализе за большинством провалов стоит неспособность фаундера адаптироваться, принимать трудные решения, выдерживать отказ, двигаться несмотря на разрушение первоначальной модели. Неудача в предпринимательстве – это не случайность, а встроенное условие. Каждый следующий шаг требует внутренней перестройки, и та часть, что ломается первой, – это не гипотеза, не юнит-экономика и не маркетинг. Ломается та психическая конструкция, которая обеспечивала мотивацию и способность держать неопределенность. Неудивительно, что уровень

<sup>1</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Complex\\_adaptive\\_system](https://en.wikipedia.org/wiki/Complex_adaptive_system)

<sup>2</sup> <https://www.perplexity.ai/search/v-teorii-slozhnykh-adaptivnykh-hlyTiASLQmuG9Gm3vM40JQ>

<sup>3</sup> <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-rynochnyh-provalov-rossijskih-vysokotekhnologichnyh-startapov-analiz-barierov>

<sup>4</sup> <https://fastercapital.com/ru/content/>

%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0-%D0%B2%D1%8B  
%D0%B6%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F-%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD  
%D0%B5%D1%81%D0%B0-%D0%B2%D1%8B%D0%B6%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5-  
%D0%B2-%D0%B4%D0%B6%D1%83%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D1%8F%D1%85-  
%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BF%D0%BE%D0%B2-%D0%BA%D0%BB%D1%8E  
%D1%87%D0%B5%D0%B2%D1%8B%D0%B5-  
%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA  
%D0%B8%D0%B5-%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B5-%D0%B4%D0%BB%D1%8F-%D0%BD  
%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D1%85-%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%8F  
%D1%82%D0%B8%D0%B9-%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BF%D1%8F%D1%82-%D0%BD  
%D0%B5%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%87%D1%83-%D0%B2-%D1%82%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD  
%D0%B8%D0%B5-%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D0%B3%D0%BE  
%D0%B4%D0%B0,-%D0%BF%D1%8F%D1%82%D0%B8-%D0%B8-%D0%B4%D0%B5%D1%81%D1%8F  
%D1%82%D0%B8-%D0%BB%D0%B5%D1%82

стресса у предпринимателей, согласно данным исследования Freeman<sup>5</sup>, на 50% выше, чем у других категорий.

Таким образом, предпринимательство – это практика высокой сложности не потому, что требует знаний, а потому что требует способности удерживать активность в условиях отсутствия опор. И это не побочный эффект, не изъян системы. Это ее фундамент. Потому что предприниматель – это не тот, кто работает по правилам, а тот, кто создает игру, в которой пока нет даже поля. Именно поэтому сотни тысяч людей ежегодно начинают этот путь, но лишь немногие доходят до зрелого, масштабируемого бизнеса. Не из-за отсутствия идеи или финансирования, а потому что этот путь требует внутреннего качества, которое выходит за рамки профессии.

Причина провала большинства проектов – не в слабом продукте и не в нерабочей бизнес-модели. Истинная точка излома находится внутри самого предпринимателя. Не технология даёт сбой, а психика. Не проседает юнит-экономика – проседает внутренняя устойчивость. Исследования consistently показывают, что ключевыми причинами прекращения стартапов являются не внешние обстоятельства, а внутренние перегрузки: потеря мотивации, отсутствие смыслов, когнитивное истощение, эмоциональная эрозия. Согласно исследованиям<sup>6 7</sup>, многие провалы происходят не из-за недостатка стратегии, а из-за конфликтов между фаундерами, потери фокуса, сгорания на ранней стадии или отказа от адаптации. То есть, рушится не инфраструктура, а тот, кто её держал.

Это принципиальный момент: предприниматель – не часть системы, он её источник. Он не просто исполнитель в наборе ролей. Он – носитель целостности между идеей, действием и организацией. Когда этот субъект рушится, рушится и структура: процессы, модель, команда, продукт – всё начинает рассыпаться. И напротив: даже в условиях отсутствия идеальной модели, при живом предпринимателе бизнес может пересобратиться, найти путь, адаптироваться. Именно поэтому в предпринимательстве субъективное не просто важно – оно критически определяет устойчивость всей системы. Если динамика исчерпана, нет разницы, насколько продуман ваш Go-To-Market.<sup>8 9 10</sup>

Именно поэтому бизнес сложен не потому, что требует много часов работы, не потому что нужно выучить финансовые модели или знать как устроен CAC и LTV. Он сложен потому, что требует личностной глубины, когнитивной адаптивности и внутренней архитектуры, способной удерживать противоречия, распад, страх, поражения, давление – и при этом действовать. Это и есть фундаментальная правда: не каждый способен быть носителем системы. Поэтому чаще всего ломается не узел, не диаграмма, не логика. Ломается тот, кто всё это связывал. Ломается в смысле слова “не работает”.

Таким образом, предпринимательство становится не профессией в бюрократическом смысле и не функцией в экономической системе. Оно становится способом быть – формой проживания жизни с ощущением выбора, роста и вклада. Ты ощущаешь, что траектория твоих действий – это не следование чужому сценарию, а создание своего. Не удивительно, что для многих предпринимателей их дело становится не просто источником дохода, а осью идентичности<sup>11</sup>.

---

<sup>5</sup> <https://starthub.london.edu/lets-talk-about-entrepreneurs-mental-health>

<sup>6</sup> <https://biz360.ru/materials/goret-no-ne-sgorat-kak-predprinimatelju-izbezhat-vygoraniya-i-sokhranit-biznes/>

<sup>7</sup> <https://businessfin.kz/business/20-glavnyh-prichin-provalov-startapov-po-versii-cb-insights>

<sup>8</sup> <https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/psihologiya-uspekha-v-biznese/>

<sup>9</sup> <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/360.pdf>

<sup>10</sup> <https://rb.ru/story/personality-and-company-success/>

<sup>11</sup> [https://www.b17.ru/article/identichnost\\_cherez\\_biznes\\_kogda\\_delo\\_st/](https://www.b17.ru/article/identichnost_cherez_biznes_kogda_delo_st/)

Эта идентификация придаёт мотивации глубину, но делает её одновременно хрупкой<sup>12</sup>. Ведь провал бизнеса воспринимается не как техническая неудача, а как удар по собственной сущности. Именно поэтому предпринимательство – не просто трудная работа. Это рискованная ставка на то, что ты как субъект можешь выдержать свободу, осилить рост и быть достойным смысла, который сам себе задал.

Психологи отмечают, что предприниматели часто строят свою идентичность на связи с делом, которое они создают<sup>13</sup>. Поэтому разрушение бизнеса воспринимается как угроза личной целостности. В условиях, когда проект и личность переплетены, каждая обратная связь, каждое «нет» клиента, каждая неудача в переговорах бьет не по модели, а по субъекту. Именно это отличает предпринимательскую неудачу от корпоративной: в корпорации ты можешь дистанцироваться, переложить ответственность, сослаться на внешние обстоятельства. В своём деле ты один на один с последствиями – в том числе внутренними.

Усугубляет это то, что предприниматель действует в среде высокой неопределенности<sup>14</sup>. Это значит, что ни цели, ни средства, ни вероятности не заданы. Предприниматель не только не знает, добьется ли успеха, он часто даже не знает, как оценить, движется ли он в правильном направлении. Он действует не в ситуации риска (где можно рассчитать), а в ситуации подлинной неопределенности – эпистемической слепоты. Такой режим деятельности требует не только храбрости, но и устойчивой системы смыслов, способности регулировать тревогу и оставаться деятельным без внешнего подтверждения<sup>15 16</sup>.

В этих условиях ошибки становятся неотъемлемой частью процесса. Но вопрос не в ошибке – вопрос в том, способен ли ты выдерживать процесс как таковой. Способен ли ты, теряя очередную гипотезу, не терять самого себя. Предпринимательство в этой логике – это не соревнование в умении продавать, пивотить или находить инвесторов. Это путь антропологической устойчивости: выдержать нестабильность, выдержать одиночество, выдержать отсутствие карты. Именно это проверяется в реальности: не только идея, не только модель, а ты сам. И вопрос в финале не столько «смог ли ты построить», сколько – «смог ли ты остаться стоящим».

Именно поэтому необходима новая рамка – не методологическая, а антропологическая. Нам больше недостаточно говорить о предпринимательстве как о совокупности навыков или стратегий. Опыт показывает: провал происходит не в знании, а в удержании. Не в том, что предприниматель не знает, что делать, а в том, что он не может продолжать делать, когда всё рушится. Поэтому нужен не очередной набор техник, а метакомпетенция: способность оставаться субъектом действия в условиях неопределенности, уязвимости, перегрузки, провала.

---

<sup>12</sup> <https://www.forbes.ru/svoi-biznes/539464-ne-osibka-a-soobsenie-pat-castyh-strahov-predprinimatelej>

<sup>13</sup> <https://www.forbes.ru/svoi-biznes/539464-ne-osibka-a-soobsenie-pat-castyh-strahov-predprinimatelej>

<sup>14</sup> <https://os.platformstud.io/guild/articles/ambiguity-tolerance-in-startup-success-by-josh-burkwist>

<sup>15</sup> <https://www.heartandsoulwellnessmn.com/wellnessblog/entrepreneurs-and-the-mental-health-crisis-the-role-of-therapy-in-navigating-stress-and-uncertainty>

<sup>16</sup> [https://www.researchgate.net/publication/341412304\\_Stress\\_and\\_Well-Being\\_in\\_Entrepreneurship\\_A\\_Critical\\_Review\\_and\\_Future\\_Research\\_Agenda](https://www.researchgate.net/publication/341412304_Stress_and_Well-Being_in_Entrepreneurship_A_Critical_Review_and_Future_Research_Agenda)

## Глава 2. Customer Development

В современной предпринимательской практике существует множество подходов, помогающих фаундерам справиться с вызовами на разных стадиях развития бизнеса. Однако все они действуют в рамках своих границ, решая отдельные задачи, но не формируя целостную траекторию прохождения всех этапов от идеи до масштабирования.

Вкратце представим некоторые из них.

Lean Startup – подход, сфокусированный на быстрых экспериментах и минимизации потерь ресурсов за счет итеративной проверки гипотез. Его главная идея: не строить продукт в вакууме, а постоянно тестировать ключевые допущения на реальных пользователях через MVP (минимально жизнеспособный продукт) и цикл Build-Measure-Learn. Такой подход позволяет быстро понять, что работает, а что нет, и корректировать курс без глобальных затрат времени и денег.

Product Management – системный взгляд на создание и развитие продукта на всех этапах его жизни. Здесь основное внимание уделяется пониманию потребностей пользователя, формированию продуктовой стратегии, управлению приоритетами и командой разработки, а также постоянному улучшению метрик успеха продукта. Продуктовый подход помогает не просто делать то, что можно продать, а строить продукт как устойчивую систему, способную к росту и масштабированию.

Дизайн-мышление – методика, позволяющая ставить пользователя в центр процесса поиска решений. Она строится на глубоком исследовании потребностей, болей и мотивации людей, прототипировании и тестировании идей в тесном контакте с реальными пользователями. В результате рождаются продукты и сервисы, максимально адаптированные к запросам рынка. Преимущество дизайн-мышления – в способности видеть новые возможности и создавать неожиданные решения, которых не даст обычный аналитический подход.

Есть еще множество методов и парадигм по развитию бизнеса. Мы возьмем те, которые используют в Международном технопарке Astana Hub, где я был бизнес-трекером, акселераторе ФРИИ, методологией которого я пользуюсь, а также Сколково, Терриконовая долина, Фабрика и других акселераторах, где я был приглашенным экспертом.

Перед тем как мы затронем то, что используем в этих организациях, которые помогают в построении крутых старптов, давайте разберем кратко минусы вышеперечисленных методов и инструментов.

Каждый из подходов – Lean Startup, Product Management, дизайн-мышление и так далее – ценен, но фрагментирован. Они дают мощные инструменты для создания продукта, но не дают самого пути. Эти подходы помогают на разных этапах, но они не отвечают на главный, экзистенциальный вопрос: как пройти весь маршрут предпринимателя – от туманной идеи до зрелого бизнеса – и не потерять в процессе самого себя? Они учат, как эффективно строить машину, но умалчивают о том, как быть ее водителем в условиях шторма. Они не работают со смыслом, со структурой личности и с тем внутренним субъектом, на котором, как мы уже поняли, держится абсолютно все.

Lean Startup часто решает только начальные задачи – поиск жизнеспособной бизнес-модели и ранний выход на рынок. Product Management обычно не отвечает на вопросы поиска идеи с нуля или радикального изменения направления на старте. А в дизайн-мышлении недостаточная проработка этапов реализации и масштабирования решения после фазы прототипа. Все эти подходы – как набор мощных, но разбросанных островов. У каждого – своё место, свои ограничения, свой горизонт.

Фаундер, оставаясь между ними, снова оказывается один. Не как герой, а как архитектор. Перед ним – не выбор подхода, а задача интеграции. Ему нужно собрать рассыпанные элементы

в единый маршрут, в котором инструменты превращаются в этапы, а этапы – в структуру развития. Он должен не просто чередовать подходы, а выстроить над ними систему навигации, в которой ясно, когда что применять, зачем и что за этим следует.

Во всем многообразии методов и парадигм мы остановимся на двух. Основной – это Customer Development, а его практическое воплощение – это методологии трекинга. Ну и во второй части книги добавим к ним бизнес-психологию.

Почему именно Customer Development, а не какой-либо другой подход, так точно отражает суть предпринимательской деятельности? Ответ прост и логичен: этот цикл идеально совпадает с самой природой предпринимательства.

Когда я говорю о предпринимательской деятельности, я не имею в виду абстрактные мечтания, раздувание презентаций или бессмысленное «вдохновлять команду». Настоящее предпринимательство сводится к четырем корневым действиям, которые отделяют основателя от наёмного руководителя или бюрократа. Это не ритуальные лозунги, а базовые операции, от которых зависит вся жизнеспособность бизнеса. Ну и надо ли говорить, что они полностью совпадают с методологией Бланка?..

● Начнём с самого первого, самого принципиального действия предпринимателя – умения видеть реальные рыночные проблемы.

Это фундамент, на котором строится всё остальное. Ошибка, свойственная большинству новичков, – навязывать рынку свои фантазии, вместо того чтобы внимательно слушать и выявлять то, за что люди действительно готовы платить, что для них критично и что они до сих пор не смогли решить существующими средствами.

Это навык не про творческое воображение или стратегическое мышление – это навык честного наблюдения, отделяющий настоящего предпринимателя от офисного мечтателя. Здесь нет места ни «озарениям», ни самодовольной вере в свою гениальность: рынок равнодушен к твоим желаниям и готов поддержать только те идеи, которые коррелируют с его настоящими, а не воображаемыми болями.

● Когда проблема на рынке не только замечена, но и подтверждена фактами, приходит время двигаться к валидации бизнес-модели.

На этом этапе предпринимателю важно выйти из режима догадок и посмотреть на свой замысел холодно и критично: способно ли решение вообще приносить деньги?

Всё внимание переносится на экономику процесса: не только на то, хотят ли клиенты купить продукт, но и на то, сколько стоит их привлечение, какова реальная себестоимость, сколько нужно ресурсов на продвижение, доставку и поддержку. Каждый этап – от маркетинга до продаж, от первой сделки до сопровождения клиента после покупки – подвергается трезвой проверке.

Предпринимателю необходимо построить такую схему, где денежный поток становится не разовой удачей, а устойчивой, повторяющейся последовательностью, которую можно масштабировать и прогнозировать. Здесь становится ясно, насколько маржа, расходы на привлечение, возвраты, скидки и прочие детали влияют на итоговую прибыльность дела.

● Когда фундаментальная структура начинает показывать первые результаты, наступает третий этап – ускорение доставки ценности.

На этом уровне фокус смещается на рост: теперь предпринимателю мало просто находить клиентов, он ищет способы увеличивать поток, масштабировать маркетинг, оптимизировать процессы, сокращать издержки и быстрее доводить продукт до покупателя. Всё, что вчера казалось победой, сегодня становится точкой отсчёта для новых экспериментов.

Запущенный рабочий продукт требует постоянной доработки, улучшения каналов продаж и расширения клиентской базы. В этом темпе важны не только новые клиенты, но и скорость повторных покупок, уровень сервиса, качество обратной связи, способность оперативно

реагировать на запросы рынка. Это период активной адаптации – когда решения принимаются быстро, а обучение на ошибках становится главным инструментом роста.

● Наконец, наступает четвертый этап, который отличает ремесло от системного бизнеса – это создание полноценной компании.

Если в начале пути всё держалось на усилиях одного или двух человек, теперь приходится строить организацию, пусть даже на первом этапе из нескольких сотрудников или мини-отделов. Каждый бизнес-процесс – будь то продажи, поддержка клиентов, логистика, маркетинг или финансы – должен выйти за пределы “ручного режима”. Предпринимателю приходится делегировать, нанимать, внедрять базовые регламенты и инструменты управления, выстраивать первичную структуру управления, даже если она пока состоит из одного человека на отдел. Это сложный переход: нужно не только держать бизнес на плаву, но и создавать устойчивый фундамент для роста. На этом этапе появляется новый вызов – сохранить скорость изменений и свежесть идей, не потеряв при этом контроль над процессами и качеством.

Да, управление бизнесом и даже масштабирование на новые рынки уже не совсем задачи предпринимателя-основателя, но дать первый толчок, нанять первых людей, заложить ДНК компании, запустить первые эталонные процессы должен именно фаундер.

Почему? Причина в том, что именно основатель задаёт весь смысл и направление будущей компании. Ни один нанятый менеджер, даже самый опытный, не способен с нуля создать ту атмосферу, ту внутреннюю энергию, которая движет проект на ранней стадии. Только фаундер ощущает всю боль, риски и скрытые возможности продукта так остро, что может буквально на уровне ДНК передать команде свое видение, стандарты и требования к качеству<sup>17</sup>.

Фаундер знает, чем этот бизнес отличается от остальных, почему именно здесь нужно бороться за клиента, где можно идти на компромиссы, а где категорически нельзя уступать. Запускать процессы – значит не только формализовать задачи, но и передавать через каждое решение свою культуру, свою “одержимость” результатом, свой способ реагирования на неудачи и кризисы. Этот период неизбежного “ручного управления” – фаза формирования личности компании, когда будущая система только рождается из привычек, ценностей и принципов фаундера.

Если фаундер не вовлечен в этот этап, если он слишком рано уходит на “верхний уровень” или делегирует фундаментальные вещи, компания превращается в мертвую структуру – даже если формально процессы отлажены, они не несут в себе уникального стержня. В такой фирме сотрудники быстро утрачивают мотивацию, начинают действовать по инструкции, а любые изменения или выход за рамки становятся угрозой для всей системы. Рынок очень быстро считывает, где процессы созданы ради галочки, а где они действительно решают задачу клиента и ведут компанию к прорыву.

Поэтому ключевые элементы – первые наймы, разработка “эталонных” процессов, внедрение стандартов обратной связи, установление принципа клиентской одержимости, формулировка миссии и базовых ценностей – всё это обязанность фаундера. Это не просто вопрос контроля или амбиций, это необходимость, вытекающая из самой природы предпринимательства: только тот, кто первым бросил вызов рынку, способен по-настоящему вложить душу в фундамент компании. Лишь после того, как эти основы заложены, становится возможным нанять управленцев, масштабировать команды, адаптировать системы – но тогда у них уже будет прочный ориентир, ДНК, по которому вся компания сможет расти, не теряя себя в экспоненциальном развитии.

В противном случае – когда стартовые процессы “отдаются на аутсорс” или создаются без вовлеченности фаундера – компания рискует оказаться лишь очередной копией чужих моде-

---

<sup>17</sup> <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/19416520.2013.766076>

лей, обречённой на бесконечное воспроизведение чужих ошибок и отсутствие настоящей страсти, ради которой вообще стоило начинать этот бизнес.

Вернемся к теме.

Все эти четыре действия – не просто этапы или последовательные шаги. Это – эволюция роли предпринимателя: от исследователя и конструктора до лидера, способного создавать системы, меняющие рынок. Только овладев всеми четырьмя действиями, предприниматель выходит за пределы ремесла и начинает строить то, что действительно влияет на рынок, приносит устойчивую прибыль и дает свободу в долгосрочной перспективе. Всё остальное, как бы ни выглядело модно или новаторски, всегда останется вспомогательным и вторичным по сравнению с этими основами.

Почему я именно эти четыре действия называю предпринимательскими? Всё просто: их невозможно делегировать или заимствовать у других. Это те шаги, которые определяют твой вклад в экономику, твой риск и твою зону роста. Всё остальное – бухгалтерия, процессы, даже управление людьми – приходит только после того, как ты снова и снова выполняешь эти базовые действия.

Customer Development фокусируется именно на них, выводя основателя из зоны иллюзий в зону реальных решений, рынков и денег. Именно поэтому, обсуждая предпринимательство всерьёз, мы не можем обойтись без этих 4 действий. Всё остальное – от лукавого.

Почему именно эти четыре действия, а не какие-то другие?

Во-первых, это действия, которые нельзя делегировать на старте или купить как услугу. Найти реальную рыночную проблему невозможно, просто наняв консультанта или попросив маркетолога «выяснить, чего хочет рынок».

Об этом говорят те, кто профессионально занимается проведением проблемных интервью. В частности автор книги «Как создать продукт, который купят» Синди Альварес<sup>18</sup>.

Идея, лежащая в основе Customer Development, – только сам предприниматель, действующий как исследователь, может обнаружить незакрытую потребность, потому что в начале все сигналы слабые и противоречивые, и нужна личная вовлеченность, чтобы их распознать. Как показывает исследование CB Insights, именно неспособность найти реальную, а не воображаемую проблему убивает до 70% стартапов на ранней стадии<sup>19</sup>. Такой процент получается, когда вы сложите все факторы, которые вытекают из того, что вы не изучаете как следует рынок и его соотношение с вашим продуктом.

Второе действие – создание решения – также нельзя передать кому-то другому.

Ибо это не просто набор тестов или попыток «продать что-то кому-то». На этом этапе задача предпринимателя – лично убедиться, что найденная проблема может лечь в работающую, прибыльную бизнес-модель. Это невозможно делегировать по одной простой причине: только сам основатель может держать в голове весь комплекс гипотез о клиентах, каналах, ценностях, ценообразовании, затратах, процессах и слабых местах.

Фаундер – единственный человек, для которого бизнес в этот момент по-настоящему болит: он рискует своим временем, ресурсами, репутацией. Никто из наёмных менеджеров не будет настолько остро воспринимать фидбек рынка, не будет так цепляться за детали, не будет крутить бизнес-модель, пока она не начнет работать хотя бы на бумаге, а лучше – в первых сделках.

Передача этого этапа «директору по развитию» или внешнему консультанту оборачивается тем, что в момент первой же проблемы или нестыковки в модели никто не будет брать на себя ответственность за изменения курса. Именно поэтому, как писал Стив Бланк, валидация

---

<sup>18</sup> <https://www.litres.ru/book/sindi-almvares/kak-sozdat-produkt-kotoryy-kupyat-metod-lean-customer-develo-14480193/chitat-onlayn/>

<sup>19</sup> <https://www.cbinsights.com/research/report/startup-failure-reasons-top/>

модели – это зона абсолютной личной вовлеченности основателя. Только он видит всю картину и может собрать противоречия и нюансы в работающую структуру.

Ускорение доставки ценности – третье действие.

Это тот момент, когда мы уже знаем, что продукт или услуга кому-то нужны и что модель может работать, и теперь встает задача – выстроить каналы, процессы, воронки так, чтобы продажи росли, а клиенты получали результат быстрее и дешевле.

И снова – это не зона для “делегирования” или передачи “менеджменту”. Только основатель способен интегрировать первый клиентский опыт, боль, операционные затыки, технические ошибки, проблемы с поддержкой и кастдев-реальность в единую систему быстрых улучшений. В этом мы снова полагаемся на Стива Бланка и не зря.

На этом этапе фаундер буквально должен жить на передовой, лично разруливать узкие места и находить новые точки роста. Никто кроме него не сможет одновременно быть стратегом, продуктологом и переговорщиком: только так удаётся выстроить по-настоящему живую, а не мертвую структуру продаж и сервиса. Делегировать ускорение ценности – значит навсегда застрять на уровне “маленькой лавки” или повторять одни и те же ошибки из года в год.

Старт полноценной компании.

Это этап, когда предприниматель должен лично задать темп, архитектуру и ДНК будущей организации. Только фаундер может выстроить первые процессы, нанять ключевых людей, объяснить им, “почему мы вообще этим занимаемся” и чего ждать друг от друга. В подтверждение этому читайте книгу Стива Бланка “4 шага к озарению”.

Наёмный директор или менеджер будет мыслить категориями “сейчас, как проще, как дешевле”, но только предприниматель задает культурный код, систему мотивации, стандарты качества, принципы найма и управления.

Этот этап невозможен без личного вовлечения, потому что именно здесь закладываются гены будущей компании: ты создаёшь не просто процессы, а живой организм, который должен учиться, меняться и побеждать рынок. Попытка делегировать запуск компании приводит к появлению анемичной структуры, которая либо быстро погибнет, либо навсегда останется ремесленной артелью, не способной к масштабированию.

С четырьмя предпринимательскими действиями мы вкратце познакомились. Более глубоко разберем их далее в книге. А сейчас давайте немного углубимся в сам метод Стива Бланка.

Итак, что такое CustDev?

Это не просто техника проведения интервью. Это полноценная методология построения бизнеса в условиях неопределенности. Её цель – не ускорить путь от идеи к запуску, а обезопасить предпринимателя от иллюзии того, что идея кому-то нужна. В отличие от интуитивного «сначала сделай, потом продай», CustDev говорит: «сначала проверь, стоит ли вообще делать, а потом продай, но сделай после того, как продашь».

Методология состоит из четырех этапов, каждый из которых отвечает на фундаментальный вопрос.

● Первый этап – Customer Discovery, или выявление настоящей проблемы и тех, кто ее реально испытывает.

Это фаза, на которой предприниматель должен отказаться от иллюзии, будто у него уже есть готовое решение.

Customer Discovery – это точка, где предприниматель впервые отказывается от иллюзии, что у него уже есть решение. Это стадия, на которой он прекращает разговаривать с собой и своей командой и впервые по-настоящему выходит в реальность – к живым людям, их страхам, рутинам, логике и нелогике повседневных решений.

На этом этапе не пишется код, не рисуется интерфейс, не запускается реклама. Здесь даже не пытаются формулировать продукт – потому что сам по себе продукт пока не важен.

Главное – научиться видеть: увидеть реальную проблему, повторяющуюся в поведении людей, а не придуманную в голове. Увидеть боль, которая уже как-то решается, возможно – костыльно, неудобно, через Excel или звонки, – но решается. Потому что если проблема вообще не решается, есть высокий риск, что она не так уж и важна. И значит, даже идеальное решение может оказаться ненужным.

Команда в этот момент превращается в исследователей: она идёт к пользователям не за одобрением, а за пониманием. Задаёт открытые вопросы, слушает, не перебивая, записывает фразы, как они есть. Особое внимание уделяется словам, которые звучат с болью, с возмущением, с усталостью или с рутинной – именно в этих зонах чаще всего и скрываются реальные запросы. Анализируются не мнения, а поведенческие паттерны: что человек делает, когда сталкивается с этой ситуацией? Как он решает проблему сейчас? Сколько времени и денег на это уходит? Какими обходными путями он пользуется?

Важно различать «заявленную боль» – то, что звучит в словах, и «поведенческую боль» – то, что видно в действиях. Например, пользователь может говорить, что его устраивает текущая система учета, но при этом каждую пятницу по 5 часов вручную сводит данные в таблицах. Его слова и поведение не совпадают – и именно поведение важно для предпринимателя.

Также команда пытается сегментировать пользователей по типам боли, контекстам, мотивациям и триггерам. Это не просто «портрет целевой аудитории», как в маркетинге. Это живая карта разных групп, у которых может быть одна и та же проблема, но разные причины, по которым она болит, и разные барьеры к её решению. Одному важно сэкономить время, другому – чувствовать контроль, третьему – избежать ошибок. Это не просто разная боль – это разное представление о ценности.

Цель этого этапа – не продать, не убедить, не протестировать интерфейс, а ответить на один-единственный вопрос: существует ли повторяющаяся, острая, важная проблема, которую люди уже как-то решают и за которую они – теоретически – были бы готовы платить?

Если такого понимания не возникло, всё остальное – код, дизайн, метрики – теряет смысл. Потому что тогда неясно, что ты вообще решаешь. На этой стадии у команды не должно быть уверенности, что у них есть продукт. У них должно быть только любопытство, сомнение и высокая чувствительность к реальности. Всё остальное – позже. Пока – только исследование.

Customer Discovery требует от предпринимателя не знания Excel или Python, а способности задавать вопросы, слушать и слышать, отказываться от любимых идей, если рынок не подтверждает их значимость. Это этап, на котором нужно не убеждать рынок в своей гениальности, а позволить рынку научить тебя. Слушать с открытым умом, терпеть неопределенность и уметь держать паузу перед тем, как начать создавать.

● Customer Validation – это момент истины.

Теперь речь не о том, чтобы просто услышать от людей, что у них есть такая проблема, и не о том, чтобы они “пообещали попробовать” или кивнули на интервью. В центре внимания – работает ли вся система создания, доставки и монетизации ценности. Можно ли вообще зарабатывать на этой проблеме? За счет чего будет расти выручка, окупаться расходы, работает ли в реальности экономика продаж и каналов? На этом этапе команда уже не живет иллюзиями: важно проверить, насколько бизнес-модель способна приносить прибыль, а не просто генерировать активность.

Команда анализирует, реагирует ли рынок не только на сам продукт, но и на условия ценообразования, способы дистрибуции, структуру издержек и возможные масштабы продаж. Важно зафиксировать реальные сигналы: кто-то не просто заинтересовался, а оплатил, вернулся повторно, оформил подписку, купил по высокой цене, привел других. Если люди тратят время, деньги, внимание – значит, они голосуют за вашу ценность делом, а не словами.

При этом важно не обманываться: даже если есть первые клиенты, даже если кто-то сказал “круто” и заплатил – это еще не гарантия масштабируемости. Проверяется, работает ли

экономика: какой процент покупателей возвращается, какова реальная конверсия, что происходит с издержками при росте, сколько стоит привлечение нового клиента и сколько он приносит прибыли в итоге.

Очень часто именно здесь становится ясно, что модель не взлетает: привлекать новых пользователей слишком дорого, или клиенты не возвращаются, или вся прибыль съедается обслуживанием и возвратами. Это болезненно, но именно такой отказ и есть валидация: отрицательный результат экономит годы жизни, не дает тратить силы на нерентабельное направление.

Валидация бизнес-модели – это последний фильтр между иллюзией и реальностью. Пока вы не прошли его, у вас нет бизнеса, а есть только гипотеза, красивая оболочка или игра в предпринимательство. Даже если есть команда, сайт, инвестиции – если никто не “проголосовал деньгами” за вашу бизнес-модель, все остальное не считается.

● Customer Creation – это момент, когда команда переходит от подтверждения гипотез к системному выстраиванию спроса.

На этом этапе предприниматель сталкивается с задачей не просто привлечь первых клиентов, а построить стабильный, повторяемый, масштабируемый канал продаж с понятной и контролируемой юнит-экономикой. Это уже не хаотичная «раздача рекламы», а инженерия маркетинга и продаж, в которой каждая гипотеза, канал, креатив и даже путь пользователя тестируются на прочность, прибыльность и повторяемость.

Теперь задача – не просто привлечь трафик или «красиво рассказывать», а добиться такого уровня предсказуемости, при котором вложенный доллар стабильно превращается в определённое количество новых покупателей с контролируемой стоимостью привлечения (CAC) и положительной отдачей на инвестиции (ROAS). Фокус всей деятельности смещается от идеи «давайте просто приведем людей» к вопросу «как построить машину, в которую вкладываешь 100 долларов и стабильно получаешь 500 – не разово, а месяц за месяцем, в масштабируемом формате».

На этом этапе именно предприниматель должен быть архитектором всей этой системы, потому что только он способен выстроить прямую связку между продуктом, ценностным предложением, каналами, сообщением и экономической моделью роста. Передавать управление маркетингом, каналами или продажами на этом этапе нельзя: слишком велика опасность фрагментации, потери контроля над экономикой и коммуникацией, а значит – разрушения всей машины роста.

В этой фазе начинается настоящая инженерия спроса. Команда постоянно тестирует новые каналы, сегменты, сообщения, офферы, анализирует поведение пользователей на каждом этапе пути: от первого клика до повторной покупки. Успех здесь – это не разовый хайп или виральный всплеск, а стабильность и воспроизводимость результата, когда выбранная система обеспечивает предсказуемый рост день за днём, месяц за месяцем.

На этом этапе CustDev окончательно перестает быть просто серией интервью или запуском MVP – он интегрируется в growth marketing, становится частью единого цикла тестирования, оптимизации и масштабирования. Всё начинает измеряться, и если экономика привлечения не сходится, если CAC выше LTV – значит продукт, канал или сообщение требуют пересмотра. Здесь иллюзии умирают – остаются только работающие гипотезы.

Именно в Customer Creation рождается предсказуемый бизнес. Стартап перестаёт быть игрой в удачу или ставкой на один удачный эксперимент. Всё, что не выдерживает системной проверки на этом этапе, вымывается: либо продукт, либо канал, либо экономика. Здесь появляется бизнес как система, в которой каждое действие подкреплено данными, а успех объясним и повторяем.

● Company Building – это не просто завершение цикла гипотез и проверок, а фундаментальный переход к настоящему строительству компании.

На этом этапе прекращается импровизация и экспериментальный хаос, которые были характерны для стартапа на ранних фазах. Начинается систематизация: формируются процессы, появляется четкая оргструктура, определяется набор ключевых ролей и обязанностей, начинается регулярный менеджмент, строится система управления по метрикам. В отличие от первых этапов, когда все держалось на гибкости, скоростных экспериментах и ручном управлении, здесь в центре внимания оказывается воспроизводимость и масштабируемость.

Теперь бизнес перестает быть игрой в стартап и становится управляемой системой. Формируется не просто отдел продаж, а полноценная функция с процессами и KPI. Маркетинг перестает быть спонтанным набором хаотичных активностей – это уже не коленка, а выстроенная система, интегрированная с продуктовой и продажной функцией. Собирается продуктовая команда, и появляется командная работа на постоянной основе. Вводятся и систематически отслеживаются ключевые показатели эффективности, регулярные отчеты, внедряются внутренние регламенты, выстраиваются процессы передачи знаний и управления ростом.

Важный момент: на этой стадии нельзя просто скопировать чужую схему или импортировать модные корпоративные ритуалы из крупных компаний. Оргструктура здесь рождается не по шаблону, а из логики роста именно вашего бизнеса – из динамики развития продукта, клиентских сегментов, каналов продаж и особенностей вашей бизнес-модели. Ошибкой будет попытка "купить" масштаб, наняв условного "опытного" директора по продажам или маркетингу из большой компании, если нет собственной рабочей системы, подкрепленной опытом, гипотезами и цифрами.

Company Building – это процесс превращения всего найденного и проверенного на предыдущих этапах в работающую, самовоспроизводящуюся и саморазвивающуюся систему. Это не про внедрение корпоративных ритуалов и не про внешний лоск – это про кристаллизацию реального предпринимательского пути в устойчивую, управляемую, масштабируемую компанию.

Итого. Обычный путь выглядит так: «У меня есть идея – я делаю продукт – потом ищу клиентов». Customer Development переворачивает это: сначала ты ищешь проблему, потом подтверждаешь её существование, только потом создаёшь решение. Это не догма, а инструмент управления риском. Он не гарантирует успеха, но резко снижает вероятность «построить что-то, что никому не нужно». И, что особенно важно, он делает процесс обучения управляемым: каждая гипотеза формулируется, проверяется, валидируется или отбрасывается.

Customer Development – это способ смотреть на рынок без иллюзий. Это – метод, который не гарантирует успех, но радикально снижает вероятность строить никому не нужный продукт. Именно поэтому он должен быть в арсенале каждого предпринимателя на старте, особенно в связке с другими дисциплинами.

## Глава 3. Ограничения Customer Development

Методология Customer Development, предложенная Стивом Бланком, стала настоящей революцией для мира стартапов. Она дала предпринимателям карту и компас для навигации в неопределенности, заменив слепую веру в идею на системный процесс проверки гипотез. Её четыре этапа – Discovery, Validation, Creation и Building – гениально описывают логику действий, необходимых для создания жизнеспособного бизнеса.

Однако, как и любой инструмент, сфокусированный на действиях, Customer Development имеет свои "слепые зоны". Практика показывает, что даже скрупулезное следование всем четырем этапам не защищает от провала.

Причина кроется в том, что CustDev говорит, что делать, но умалчивает о том, как мыслить и как быть, чтобы эти действия выполнять эффективно. В этом и заключается его фундаментальное ограничение. Давайте рассмотрим каждый из этапов и увидим, как он указывает на необходимость более глубокой модели – модели Предпринимательской Состоятельности, которая включает в себя не только Действия, но и Мышление, и Состояние.

На первом этапе (Discovery) предпринимателю предписывается идти к клиентам, проводить проблемные интервью и искать их боль. Но методология предполагает, что основатель способен быть объективным исследователем. В реальности же он – страстный носитель идеи, подверженный всем когнитивным искажениям. Он бессознательно ищет подтверждения своей правоты, слышит то, что хочет слышать, и игнорирует неудобные факты. Так, основатель может провести десять интервью, девять из которых покажут отсутствие проблемы, но он ухватится за десятое, где клиент вежливо кивнул, и побежит делать продукт, который окажется никому не нужен. Customer Development не дает ему инструментов для борьбы с собственными иллюзиями. Здесь не хватает слоя Мышления, а именно принципов когнитивной гигиены, таких как фальсификация, и слоя Состояния, в частности, способности разотождествиться со своей идеей, чтобы провал гипотезы не воспринимался как личный крах.

Далее следует этап Validation. На этом этапе у основателей часто возникает внутреннее сопротивление, ведь Validation – это момент истины, где гипотезы и иллюзии впервые сталкиваются с реальностью рынка. На поверхности это выглядит как этап тестирования MVP и сбора обратной связи, но под капотом кипит куда более сложный психологический процесс.

Главная проблема здесь не столько в технических ошибках или просчетах в расчетах юнит-экономики – сколько в работе мышления и эмоциональной устойчивости фаундера. В этот момент команда сталкивается с риском парализующего перфекционизма: вместо быстрого выхода на рынок с минимальной версией продукта люди начинают бесконечно "допиливать" детали, объясняя это заботой о качестве, а на деле – просто избегая возможного провала и страха признать, что их идея не работает.

Часто на этой стадии предприниматели испытывают тревогу и неуверенность – ведь впервые придется встретиться с настоящим, беспристрастным рынком, где никто не будет подыгрывать или хвалить из вежливости. Такой стресс легко ведет к прокрастинации, уходу в "полировку" продукта или в обсуждения мелочей вместо реальных действий. Гипотезы тестируются слишком медленно, или вообще не доходят до реальных клиентов, потому что команде психологически легче оставаться в иллюзии контроля и доработок, чем получить честную обратную связь.

Бланк акцентирует, что на этой стадии крайне не хватает фокуса на самом рискованном элементе гипотезы – то есть на том, за что клиент готов реально заплатить. Не хватает смелости быть неправыми и принять неудачу как часть процесса, а не как личное поражение. Вся команда нуждается в умении работать с отказами, сомнениями и критикой, чтобы не воспринимать негативную обратную связь как угрозу, а видеть в ней главный источник роста.

В итоге основной минус стадии Validation – это не ошибки в экспериментах, а ментально-интеллектуальные блоки, которые мешают быстро двигаться вперёд: страх ошибиться, вера в свою правоту, уход в перфекционизм и зависимость от одобрения. Без осознанной работы с этими паттернами даже лучшие методики превращаются в имитацию бурной деятельности, а команда может месяцами топтаться на месте, не получая ответа на главный вопрос: нужен ли этот продукт рынку и готов ли он за него платить.

На этапе Creation команда сталкивается с вызовом построения предсказуемой машины продаж и маркетинга, где ключевой задачей становится рост и масштабирование через устойчивые каналы привлечения клиентов. Однако именно здесь предприниматель, оказавшись в ловушке непрерывной гонки за показателями и метриками, рискует потерять глубинную связь с тем, ради чего всё начиналось.

Оптимизация конверсий, отладка рекламных каналов, увеличение числа заявок и LTV – всё это может приносить видимый результат и создавать иллюзию прогресса, но без опоры на внутренние ценности и осознанный смысл действий процесс быстро становится механистичным и выжигающим. Основатель, который изначально был движим идеей и смыслом, постепенно начинает чувствовать себя винтиком в бесконечном колесе метрик. Если мотивация держится только на цифрах в дашборде и внешних ожиданиях, рано или поздно наступает этап эмоционального выгорания и потери ощущения значимости своей работы.

Главное ограничение этого этапа – отсутствие ответов на вопрос «зачем мы растём?», что приводит к формированию бизнес-модели, не подкреплённой внутренней автономией, потребностью в компетентности и подлинной причастности всех участников. Когда рост превращается в самоцель, а не средство реализации более глубокой миссии, уходит энергия, исчезает драйв, а команда может начать работать на автопилоте, теряя вкус к результату. Без возвращения к смыслу, осознания собственных потребностей и перезагрузки мотивации предприниматель рискует оказаться в ситуации, где успех измеряется только количеством новых клиентов и объемом выручки, но не удовлетворённостью и чувствами собственного вклада.

Именно поэтому на этапе Creation крайне важно поддерживать живой внутренний диалог о смыслах, целях и ценностях – не только для себя, но и для всей команды. Иначе процесс масштабирования становится не развитием, а бездумной эксплуатацией ресурсов, ведущей к стагнации и опустошению.

На этапе Building предприниматель сталкивается с самым сложным вызовом – переходом от роли «героя» к роли «архитектора» организации. Здесь методология перестает быть главным помощником: она не учит работать с глубокими психологическими и управленческими изменениями, которые необходимы для масштабирования. Наступает момент болезненной смены идентичности: чтобы компания могла расти, нужно научиться отпускать контроль, доверять команде и признавать, что другие будут делать работу по-своему, а не так, как основатель.

Эта трансформация дается тяжело. Основатель, привыкший лично принимать все ключевые решения, оказывается не готов делегировать задачи и строить устойчивую структуру. Возникает соблазн заниматься микроменеджментом, нести на себе всю ответственность, в результате чего компания превращается в «бутылочное горлышко», где каждый процесс зависит от одного человека, а рост неминуемо замедляется. Часто предприниматель, не справляясь с необходимостью внутренней перестройки, начинает испытывать одиночество лидера и внутренний конфликт между контролем и доверием.

Главное ограничение этого этапа – отсутствие архитектурного мышления и зрелого состояния, позволяющего воспринимать бизнес как систему, в которой есть место и ответственности других, и ошибкам, и отличным от своих стилям работы. Без внутренней готовности к этому предприниматель либо выгорает, либо остаётся вечным ремесленником, неспособным выстроить полноценную компанию. Поэтому в фазе Building ключевой навык – это отпускание контроля, формирование зрелой командной культуры и умение справляться с неиз-

бежным чувством одиночества на вершине. Только так компания может перейти из режима ручного управления в устойчивую саморазвивающуюся организацию.

Таким образом, Customer Development – это скелет для построения бизнеса. Но скелету нужны мышцы (Мышление) и нервная система (Состояние). Модель Предпринимательской Состоятельности не отменяет CustDev, а дополняет его, давая предпринимателю инструменты для работы не только с рынком, но и с самим собой. Она превращает механический процесс в путь осознанного становления, где растет не только бизнес, но и его создатель.

## Глава 4. Предпринимательская состоятельность

Предпринимательская состоятельность – это целостная система, включающая три уровня: действия, мышление и состояние. И этот порядок – не иерархия и не система приоритетов, а структура по глубине: от поверхности к основанию.

На поверхности – действия. Это то, что видит внешний наблюдатель: предприниматель проводит интервью, делает холодные звонки, тестирует гипотезы, собирает обратную связь, запускает MVP, управляет командой, ведёт встречи с инвесторами. Действия можно зафиксировать, описать, измерить.

В поведенческой психологии они относятся к категории оперантного поведения – то есть управляемого внешними стимулами и последствиями. Именно с действий начинается движение вперёд, но именно они же чаще всего искажаются, буксуют или теряют силу – потому что опираются на более глубокие процессы.

Чуть глубже находится мышление – когнитивный уровень. Это то, как предприниматель формулирует гипотезы, как строит причинно-следственные связи, как принимает решения в условиях неопределенности, как корректирует свое поведение. Здесь работают ментальные модели, логические конструкции, способность к рефлексии и абстракции.

Исследования когнитивной гибкости показывают, что именно на этом уровне предприниматели различаются по способности адаптироваться и находить новые решения, когда прежние не работают<sup>20</sup>. Ошибочные действия часто являются не следствием отсутствия мотивации, а искаженных представлений о том, как устроен рынок, продукт или клиент. Иными словами, ошибки на когнитивном уровне искажают действия на поведенческом.

Но под мышлением лежит ещё более фундаментальный пласт – внутреннее состояние. Это тот уровень, который не виден со стороны, но чувствуется во всём: в тоне голоса, в силе намерения, в умении выдерживать напряжение и не ломаться под давлением.

Состояние – это про доступ к внутреннему ресурсу, уровень осознанности, устойчивость к неопределенности, способность встречаться с болью, не убежать от неё и не защищаться рационализациями. Это также про доверие к себе и миру, про волю, которая не на словах, а в теле. В терминах научной психологии сюда относится саморегуляция, эмоциональная устойчивость, психофизиологический тонус, уровень энергии, ресурсность и экзистенциальная укорененность.

Важно подчеркнуть: эти уровни не существуют независимо. Состояние влияет на мышление<sup>21 22 23 24 25</sup> – в подавленном или тревожном состоянии даже простая задача может казаться неразрешимой. Мышление влияет на действия – искаженная модель реальности ведёт к дей-

---

<sup>20</sup> <https://greekreporter.com/2023/08/16/entrepreneur-brain-wired-differently/>

<sup>21</sup> <https://core.ac.uk/download/pdf/197476725.pdf>

<sup>22</sup> <https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/psihologiya-uspekha-v-biznese/>

<sup>23</sup> <https://ast-academy.ru/blog/predprinimatelskoe-myslenie-zacem-ono-nuzno-i-kak-ego-razvit/>

<sup>24</sup> <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskie-aspekty-razvitiya-predprinimatelskogo-potentsiala>

<sup>25</sup> <https://fastercapital.com/ru/content/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE-%D0%B8-%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F-%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F-%D1%83%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%88%D0%BD%D1%8B%D1%85-%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B9-%D1%80%D0%B0%D1%81%D0%BA%D1%80%D1%8B%D1%82%D0%B8%D0%B5-%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B0-%D0%BC%D1%8B%D1%88%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F.html>

ствиям, которые не работают. Действия, в свою очередь, формируют обратную связь, которая может как подкрепить, так и разрушить внутреннее состояние.

Таким образом, предпринимательская состоятельность – это не сумма компетенций, а трёхслойная структура. Действия – это поверхность. Мышление – конструкция. Состояние – фундамент. Без фундамента конструкция становится хрупкой. Без конструкции действия теряют направление. Без действий ничего не происходит в реальности. Именно в этой взаимосвязи и глубинной логике заключается природа предпринимательской состоятельности как системного качества<sup>26</sup>.

Далее в книге мы разберем, что как мыслить и в каком состоянии быть, чтобы сделать 4 предпринимательские действия наиболее эффективно. Каким образом? Каждая глава будет посвящена отдельному действию, его раскрытию – что надо делать и какое мышление должно быть при его выполнении.

---

<sup>26</sup> <https://link.springer.com/article/10.1007/s41959-019-00021-4>

## Глава 5. Увидеть проблему

Большинство идей умирают не потому, что они плохие, а потому, что они решают проблему, которой не существует. Это ловушка, в которую попадает почти каждый, кто начинает свой путь в предпринимательстве. На первый взгляд кажется, что всё упирается в недостаток креативности или ресурсов, но настоящая причина почти всегда глубже.

Это действие – не про креативность, а про дисциплину видеть реальность, а не свои фантазии. Главная ловушка здесь – влюбиться в свою идею и начать искать ей подтверждение, вместо того чтобы искать правду.

Чтобы не попасть в ловушку собственных иллюзий, предпринимателю необходимо пройти этап Customer Discovery – тот самый критически важный шаг, который начинается далеко за пределами офиса или экрана монитора. Мы его разбирали выше. Это не просто теория и не формальный чек-лист из стартап-литературы, а живая, трудоемкая и абсолютно незаменимая практика постоянного контакта с реальными людьми.

Как это делается?

Ваша задача – выйти из привычной зоны комфорта, перестать строить догадки и отправиться «в поле», чтобы лично встретиться с представителями целевого сегмента: клиентами, пользователями, партнерами, которые либо уже испытывают дискомфорт, либо только потенциально могли бы быть заинтересованы в вашем продукте.

Чтобы освоить эту практику, начните с самого простого шага – регулярно проводите интервью с потенциальными клиентами, не откладывая этот процесс до «идеального момента».

Зачем эти интервью – разбирали выше. Сейчас же начнем с основных принципов и правил.

Без понимания этих основ любые попытки найти востребованную идею превращаются в игру вслепую. Прежде чем двигаться дальше, стоит разобраться, как действительно распознавать подлинные проблемы и запросы людей.

Как слышать реальную боль клиента?

Во время интервью с потенциальным клиентом или пользователем, особенно на первой встрече или созвоне, важно сознательно отказаться от соблазна сразу рассказывать о своей идее. Даже намёк на собственное решение может исказить разговор: собеседник начнёт подстраиваться под твои ожидания, а не рассказывать о реальных проблемах. Вместо этого вся концентрация должна быть не на своем продукте, а на человеке с его проблемами.

Ваша задача – узнать, как этот человек решает свои задачи сейчас, какие инструменты и методы использует, с какими трудностями сталкивается, что вызывает у него раздражение или приводит к ненужным потерям времени и сил. Не стоит искать подтверждение собственной идеи или пытаться подсознательно подтолкнуть собеседника к нужному тебе ответу. Здесь важна честность по отношению к реальности: только когда человек искренне делится своим опытом, становится понятно, что на самом деле требует решения, а что надумано или преувеличено тобой.

Поэтому на таких встречах важно не рассказывать, а задавать вопросы и внимательно слушать, фиксируя любые детали, которые показывают, где у человека возникает боль, неудобство, фрустрация или повторяющиеся сложности. Именно этот подход помогает увидеть подлинную картину и понять, есть ли вообще проблема, которую стоит решать.

Чтобы действительно разобраться в сути проблемы, вам придётся буквально вытаскивать детали из рассказа собеседника. Не ограничивайтесь тем, что услышали в первые минуты – часто человек формулирует свою жалобу обобщённо и неосознанно сглаживает острые углы.

Например, если вам говорят: «У нас постоянно сбоит программа», не стоит удовлетворяться этой формулировкой. Ваша задача – проявить настойчивость: уточните, что именно не

работает, когда это происходит, какие шаги приходится делать вручную из-за сбоя, к каким последствиям это приводит. Слушайте внимательно и фиксируйте каждую мелочь, которая помогает понять, как развивалась ситуация.

Если речь идёт о неудобстве, выясните, как оно проявилось в реальной жизни: например, сотрудник может рассказать, что из-за неработающего поиска в системе ему приходится тратить по часу в день на ручной перебор документов. Или – что из-за сбоя в системе заказов несколько клиентов не получили товары вовремя, и компании пришлось компенсировать расходы из своего кармана.

Не оставляйте без внимания детали, которые на первый взгляд могут показаться несущественными. Иногда именно они раскрывают истинный масштаб проблемы: например, фраза «это мелочь» может означать, что в итоге сотрудники перерабатывают, а отдел теряет деньги на штрафах.

Когда слышите стандартные жалобы вроде «у нас всё сложно» или «нам не хватает времени», не принимайте их за чистую монету. Эти фразы могут быть индикатором того, что человек сам не до конца осознаёт причину своих трудностей или не готов обсуждать её откровенно.

В таком случае задавайте вопросы, которые заставят собеседника вспомнить и описать конкретные случаи: «Расскажите о последней ситуации, когда вы действительно почувствовали раздражение из-за работы. Что именно тогда произошло? Сколько времени заняло решение этой проблемы? Чем всё закончилось?». Например, на такие вопросы собеседник может вспомнить, что неделю назад клиент пожаловался на задержку доставки, и из-за этого пришлось полдня разбираться в путанице с логистикой.

Не останавливайтесь на словах «неудобно», «раздражает», «мешает работать» – такие эмоциональные оценки ничего не говорят о масштабах и последствиях проблемы. Гораздо важнее понять, что стоит за этими словами на практике. Старайтесь выяснить, к каким конкретным последствиям приводит неудобство.

Например, если сотрудник жалуется на медленную работу программы, спросите, сколько времени он теряет ежедневно из-за этого, какие задачи откладывает, сталкивался ли он из-за этого с просрочками или вынужден работать сверхурочно.

Если в разговоре всплывает тема финансовых или ресурсных потерь, важно выяснить детали: сколько времени было потрачено на обходные пути, какую сумму или процент пришлось потерять, во что в итоге обошлось неудачное решение проблемы. Не стесняйтесь переспрашивать и просить конкретные цифры – именно они позволяют оценить масштаб боли и сделать вывод о значимости проблемы. Чем конкретнее вы соберете материал, тем яснее сможете понять реальную картину и выстроить гипотезы для дальнейшей работы.

Что делать после интервью?

После каждой встречи не ограничивайтесь воспоминаниями – фиксируйте всю полученную информацию сразу, пока свежи детали. Заводите таблицу или подробные заметки, где отмечаете не только суть проблемы, но и то, как именно собеседник ее формулировал, какие обходные решения использовал, какие попытки предпринял для исправления ситуации и почему они оказались неэффективными.

Например, если человек говорит, что ему приходится вручную перепроверять данные из-за сбоев в системе, запишите, как часто он это делает, сколько времени у него на это уходит, какие методы пробовал для автоматизации и что в итоге не сработало.

Когда количество интервью становится достаточно большим, ваши заметки превращаются не просто в набор разрозненных жалоб, а в целую коллекцию конкретных историй из жизни клиентов. Со временем в этих историях начинают проявляться общие мотивы – ситуации, которые повторяются у разных людей, даже если они работают в разных компаниях или занимают разные должности.

Работа с этими заметками – это не разовая задача, а постоянный процесс. Не бросайте их в архив – периодически возвращайтесь, перечитывайте, сопоставляйте новые истории с уже собранными. Обращайте внимание на то, какие проблемы встречаются чаще всего, как формулируют свою боль разные люди, что у них общего.

Например, вы можете заметить, что жалобы на ручные операции из-за сбоев в системе звучат и от менеджеров среднего звена, и от технических специалистов, а в малых компаниях эта проблема выражена даже острее, чем в крупных.

Ваша цель – не просто собрать много разных примеров, а найти те паттерны, которые говорят о наличии системной боли. Это могут быть повторяющиеся сценарии: например, люди из разных сфер жалуются, что вынуждены дублировать одну и ту же работу, потому что существующие решения не интегрируются друг с другом. Или – все рассказывают о потере времени из-за поиска информации, которую невозможно структурировать.

Такой подход позволяет понять, насколько часто и остро возникает проблема на самом деле, выделить ключевые сегменты пользователей и определить, где ваша будущая услуга или продукт будут наиболее востребованы. Именно в этот момент из множества отдельных жалоб начинает проступать структура – вы видите не просто частные трудности, а повторяющиеся закономерности, которые и есть настоящая основа для бизнес-гипотезы.

Можно ли проводить интервью повторно?

Конечно, интервью можно и нужно проводить повторно. Это не только допустимо, но и зачастую необходимо для прояснения важных деталей, которые не всегда удаётся раскрыть за одну встречу. Возвращайтесь к тем же людям спустя время – иногда их взгляды меняются, появляются новые примеры или они могут иначе сформулировать старые проблемы, осознав их глубже. Такие возвраты дают шанс не просто уточнить детали, но и проверить, насколько стабильна и серьезна проблема, о которой шла речь изначально.

Используйте повторные интервью, чтобы поговорить о мотивации собеседника, о том, как он принимает решения, почему выбрал тот или иной способ решения задачи, почему до сих пор не воспользовался готовым продуктом, если он существует.

Спросите, что именно мешает ему сделать выбор в пользу нового решения, чего ему не хватает, чтобы сменить привычный способ работы на что-то другое. Это помогает увидеть скрытые барьеры и реальную логику выбора клиента.

Не стоит спешить радоваться, если кто-то подтверждает вашу гипотезу или говорит то, что вы давно хотели услышать. Важно быть скептическим и проверять, повторяется ли это мнение у других, или оно уникально для одного человека. Только если паттерн воспроизводится в разных интервью, можно считать его реальным сигналом, а не случайным совпадением или результатом вашей предвзятости.

Возвращаясь к тем же людям, вы учитесь отличать разовые эмоции от настоящих потребностей и создаете более точную картину рынка.

Что еще нужно не забыть?

Не упускайте из виду истории отказа, разочарования и неудовлетворенность, даже если они кажутся незначимыми или не вписываются в ваши ожидания. Именно в таких рассказах чаще всего кроются настоящие причины, по которым решения не приживаются и не становятся востребованными.

Люди могут соглашаться с вами из вежливости или не хотеть спорить, но когда они рассказывают, почему не воспользовались вашим или похожим продуктом, в этих объяснениях прячутся реальные барьеры: сомнения, недоверие, неудобства, неочевидные издержки или простое отсутствие ценности.

Периодически возвращайтесь к своим заметкам и внимательно анализируйте подобные сигналы. Выделяйте для себя моменты, которые не укладываются в вашу концепцию или противоречат общему впечатлению. Это могут быть повторяющиеся жалобы на сложность внед-

рения, недовольство сервисом, нестыковки в логике использования или аргументы о том, что существующие альтернативы проще и дешевле. Именно такие детали часто определяют, почему идея не взлетит, даже если на бумаге она выглядит убедительно.

Причина в том, что именно такие сигналы указывают на скрытые барьеры, которые невозможно заметить при поверхностном анализе рынка или обычных разговорах с клиентами. На этапе тестирования идеи предприниматель склонен обращать внимание на положительные отзывы и искать подтверждения своей гипотезы, игнорируя редкие или неудобные замечания. Однако именно эти неудобные детали и становятся реальными причинами провала – они не лежат на поверхности, но при этом напрямую влияют на решение клиента.

Например, если несколько собеседников упоминают, что ваш продукт сложно внедрять, даже самая востребованная функция теряет смысл: клиенты просто не дойдут до ее использования. Если сервис вызывает раздражение или требует долгой адаптации, большинство выберет более простой, пусть и менее совершенный вариант. Иногда ключевая причина отказа – в логистике, стоимости поддержки или несовместимости с существующими процессами. Такие факторы редко становятся очевидными с первого взгляда, но именно они превращают потенциальный успех в разочарование.

Обсуждать ли результаты с другими?

Да. Не держите свои наблюдения и выводы только при себе. Очень легко попасть в ловушку собственных представлений о рынке и продукте, особенно если вы много времени посвятили работе над идеей. Разговоры с коллегами, наставниками и предпринимателями с другим опытом помогают увидеть вашу ситуацию под новым углом. Иногда достаточно одного прямого вопроса со стороны, чтобы вскрылась неучтенная проблема или выявился пробел в ваших рассуждениях.

Чужой взгляд не замылен: он не привязан к вашим ожиданиям и не отягощен внутренней работой над продуктом, а значит, проще замечает очевидные недочеты и нелогичности. Коллеги и наставники могут задать неудобные вопросы, обратить внимание на детали, которые вы сами, возможно, подсознательно не замечаете или оправдываете желанием быстрее дойти до результата.

Обмен мнениями – это способ калибровать собственную картину мира, не впасть в иллюзию контроля и не заикнуться на ложных успехах. Регулярные обсуждения помогают выявить не только слабые места вашего подхода, но и увидеть варианты решений, до которых вы бы сами не дошли.

Часто именно совместный разбор проблемных кейсов приводит к пониманию истинной причины отказов клиентов и открывает новые пути к тому, чтобы сделать продукт или бизнес действительно жизнеспособным.

Как часто проводить интервью?

Делайте этот процесс регулярным – выделяйте время каждую неделю для новых интервью, обновления таблицы болей и разбора историй. Помните, что настоящая рыночная проблема проявляется только в тех деталях, которые люди не просто рассказывают, а готовы подтвердить реальными действиями или потерями.

Если вы чувствуете, что ответы собеседников становятся похожими и добавляются новые подтверждения, скорее всего, вы приблизились к настоящей проблеме. Если нет – ищите дальше, углубляйтесь, меняйте вопросы и продолжайте исследование до тех пор, пока не найдёте то, за что рынок готов платить.

Ваша задача – стать настоящим исследователем: документировать всё услышанное, анализировать паттерны повторяющихся ситуаций, отделять фантазии и комплименты от осязаемых фактов, учиться слышать не только то, что вам хочется услышать, но и всё то, что не укладывается в вашу гипотезу.

Только такой подход позволяет избежать опасного самообмана и шаг за шагом строить бизнес на прочном основании реального, подтвержденного спроса. Customer Discovery превращается не просто в этап проекта, а в постоянную внутреннюю практику, которую невозможно делегировать или формально пройти по галочке. Это требует вовлеченности, открытости и честности, без которых ни одна бизнес-идея не выживает в столкновении с рынком.

Когда пора остановиться?

Пока не наткнетесь на настоящую проблему, за решение которой клиент готов платить.

Но что такое "настоящая" проблема? Как отличить ее от простого неудобства или фантазии?

Практика тысяч стартапов показывает, что проблема, вокруг которой можно построить бизнес, всегда отвечает трем ключевым критериям.

Критерий №1. Есть актуальный или потенциальный оцифрованный ущерб (проблемы).

На этапе исследования рынка ключевая задача – не просто услышать жалобу или общее недовольство, а докопаться до сути, до реального, измеримого ущерба, который несет клиент из-за существующей проблемы.

Как докапываться до реальных проблем – мы разбирали выше. Здесь сделаем акцент на том, как докапываться до оцифрованного ущерба.

Как только собеседник озвучил проблему, не спешите соглашаться и переходить дальше. Только последовательное углубление, переход от абстракции к фактам, позволяет выйти к реальным последствиям – деньгам, времени, недополученной выручке, штрафам, потерям клиентов или убыткам. В этот момент важно не останавливаться на общих формулировках, а искать конкретные примеры: истории с цифрами, реальные кейсы из жизни компании, эпизоды, когда из-за «бардака» пришлось пересогласовывать смету, задерживать оплату, нарушать сроки или терпеть убытки.

Как докапываться до оцифрованных фактов?

Во-первых, всегда иди от общего к частному. Когда слышишь: «Мы теряем деньги из-за сбоев», сразу переходим к конкретике. Спрашивай:

- Сколько раз за последний месяц это происходило?
- В каждом случае сколько денег или времени вы теряли?
- Как это считали? Кто фиксировал? Есть ли документы, цифры, письма?
- Какой был самый болезненный случай?
- Какие показатели бизнеса изменились из-за этой проблемы?
- Если бы проблема исчезла – что бы это дало?
- Сколько вы потратили на обходные решения?

Если человек начинает уходить в эмоции или расплывчатые объяснения, возвращай к фактам:

- «Давайте попробуем посчитать вместе»
- «Можете открыть отчеты/переписку/смету за тот период?»
- «Сколько заказов сорвалось по этой причине?»

– «Какой средний чек на этих заказах?»

– «Сколько времени уходит на ручные исправления – в день, в неделю?»

– «Если перевести это в зарплату сотрудников или стоимость потерянных клиентов – сколько получится?»

– «Был ли месяц, когда из-за этого упали показатели? Какие именно?».

Дави на осязаемое: даты, суммы, проценты, имена участников, конкретные кейсы. Если человек отвечает «много», «часто», «долго», требуй разложить:

– «А много – это сколько? Два раза или двадцать?»

– «Часто – это каждый день или раз в месяц?»

– «Долго – это 10 минут или три часа?».

Собирай всё, что можно проверить или запросить документально. Иногда поможет метод «финального вопроса»:

– «Если бы завтра вы наняли человека, чтобы убрать эту проблему – сколько бы вы ему платили?»

– «Сколько стоит ваш час? А час вашего сотрудника?»

– «Если собрать эти потери за квартал – какую сумму получите?».

В идеале, заканчивай разговор тем, чтобы сам собеседник признал: «Да, за прошлый месяц мы из-за этого потеряли сто тысяч и неделю рабочего времени». Вот тогда ты реально докопался до факта, а не до фантазии.

Что делать дальше?

Каждый раз, когда клиент называет вам сумму, процент, период времени, когда признает, что его компания реально теряет деньги или сталкивается с угрозой штрафа – фиксируйте эти данные.

Именно так вы отличаете настоящую, рыночную проблему от фонового недовольства. Не удовлетворяйтесь мнением или пожеланием – ищите подтверждённый ущерб, который можно измерить. Настоящая практика состоит в том, чтобы в каждом интервью переходить от «у него плохо» к «у него разрыв по кассе в триста тысяч рублей ежемесячно», от «низкой конверсии» к «мы теряем до 30% клиентов на этапе оплаты, и это стоит нам 5 миллионов».

Только систематическая работа по вытаскиванию из собеседника этих скрытых потерь делает исследование рынка полезным и честным, а не превращает его в сбор жалоб. Поэтому делайте это практикой: не принимайте первое объяснение за чистую монету, задавайте дополнительные вопросы до тех пор, пока не обнаружите настоящую, ощутимую боль, которая оказывает измеримое воздействие на бизнес и/или жизнь клиента. Именно она и будет вашей отправной точкой для дальнейшего поиска решений и построения сильного бизнеса.

А если клиент не знает сам?

Когда в разговоре клиент начинает теряться в оценках, не может назвать сумму ущерба или явно занижает значения, не стоит останавливаться или принимать неопределенность. На этом этапе на помощь приходит метод “калькулятора боли”, который легко внедрить даже в самые обычные деловые беседы. Здесь ваша задача – выступить в роли внимательного, но

настойчивого аналитика, который не просто принимает слова клиента, а помогает ему “досчитать” до реальных цифр.

Вам не обязательно требовать бухгалтерскую точность. Достаточно, чтобы вы совместно с собеседником приблизительно оценили масштаб потерь. Это делается прямо в диалоге, на глазах у клиента.

Например, когда он говорит, что из-за бардака в документах периодически срываются сделки, не отпускайте тему с формулировкой “бывает”. Предложите посчитать: “Давайте вместе прикинем, сколько в среднем сделок срывается у вас в месяц из-за этой проблемы? Пять? Хорошо, а какой средний чек на одну сделку?”. Как только клиент называет цифру – допустим, сто тысяч за одну сделку, – вы быстро подводите итог: “То есть речь примерно о полумиллионе рублей недополученной выручки в месяц, я правильно понимаю?”.

Это не просто формальность, а инструмент, который резко меняет градус разговора. Клиент впервые сам видит масштаб ущерба, часто удивляется полученному числу, а иногда даже начинает вспоминать дополнительные эпизоды, корректировать оценки, спорить, но уже с интересом. Ваша задача – не опускать детали и возвращаться к конкретике, чтобы итоговая сумма действительно отражала реальный ущерб.

Одного раза достаточно?

Иногда подобный подсчёт приходится проводить несколько раз, разбивая проблему на части, пересчитывая разные сценарии или даже моделируя варианты: “А если бы вы смогли вернуть хотя бы половину этих сумм – насколько это бы повлияло на вашу прибыль за год?”. Такой подход превращает абстрактное недовольство в конкретную финансовую боль, с которой уже можно работать дальше: обосновывать ценность решения, строить бизнес-кейс или отсеивать незначимые проблемы. Вы не только собираете факты, но и учите клиента смотреть на свою ситуацию новыми глазами, более требовательно и честно.

Но оценить реальный ущерб – мало. Нужно понимать, как они пробуют решать проблему еще.

Критерий №2. Пробовали или пробуют решить (проблему).

В процессе интервью ваша задача не просто получить жалобу или описание боли, а обязательно выяснить, какие реальные действия предпринимал клиент, чтобы эту боль устранить.

Не останавливайтесь на первых эмоциях, разочаровании или перечислении последствий – именно следующий вопрос меняет ход разговора: “А что вы уже предпринимали, чтобы решить эту проблему?”. Здесь нужно быть настойчивым, не пропуская через себя “ничего” или “мы смирились”.

Даже если сначала клиент скажет, что ничего не делал, мягко возвращайте его к деталям: “Возможно, пробовали что-то по мелочи, меняли процессы, просили коллегу, нанимали на подработку, покупали доступ к сервису, автоматизировали что-то в Excel – что именно пытались предпринять?”. Иногда на этом этапе люди вдруг вспоминают целый ворох самостоятельных экспериментов, попыток нанять специалиста, подписок на сторонние решения или даже внедрение целого самописного кода.

Когда клиент делится этими историями, не перебивайте, позволяйте говорить максимально подробно. Важно не торопить, а дать собеседнику выговориться и даже немного “похвастаться” своими находками, ведь каждая попытка решения – это косвенное доказательство наличия настоящей боли. Слушайте, что именно делали, почему решили именно так, какой результат ожидали и что из этого вышло.

Следующий уровень детализации – понять, почему попытка не сработала. Здесь вместо того, чтобы сразу давать советы, продолжайте выяснять: “Что пошло не так? С чем вы столкнулись? Почему фрилансер не справился? Почему Excel оказался неудобен? Почему подрядчик не выдержал сроков?”. Подчеркивайте, что вас интересуют реальные причины провала, а не просто желание услышать плохой отзыв.

Опять же, когда выясняете эти детали, аккуратно подводите клиента к расчету ресурсов: “А сколько в итоге денег или времени ушло на эти попытки? Во сколько обошлось внедрение, сколько платили за подписку, сколько часов тратили сотрудники?”.

Если в процессе разговора человек упорно не вспоминает ни одной реальной попытки решить проблему, не стесняйтесь задать этот вопрос в лоб: “А почему до сих пор ничего не пробовали с этим сделать?”. Иногда этот прямой запрос заставляет задуматься даже самого безразличного собеседника. Ответ на него часто бывает гораздо информативнее всех предыдущих деталей. Слушайте не только слова, но и интонации, паузы, невербальные реакции – нередко именно здесь вскрывается подлинная картина значимости проблемы.

Что если ничего не пробовал?

Может оказаться, что проблема на самом деле не так уж и важна: человек привык к неудобству и не считает его стоящим усилий, или считает потери несущественными.

Бывает и так, что клиент не видит возможных решений – он смирился с ситуацией или не знает, к кому обратиться, какие существуют инструменты, где искать помощь.

Не исключено и другое: он боится изменений, опасается рисков, или у него был негативный опыт в прошлом. Ваша задача – не осуждать, а внимательно слушать, стараясь понять глубинные причины пассивности.

Итого. Честный диалог о том, как клиент решает проблему сейчас, помогает отделить настоящую боль от искусственно раздутой и не тратить время на сегменты, где решения либо не нужны, либо никогда не будут востребованы.

Что если проблема как-то решается, ее можно оцифровать? Поймите, кто будет за ее решение платить.

Критерий №3. Проблема у того, кто платит или будет платить за ее решение.

Прежде чем вкладывать усилия и средства в создание нового продукта или сервиса, предприниматель должен убедиться, что выявленная проблема действительно принадлежит тому человеку, который способен принять решение о покупке и заплатить за внедрение решения.

Очень часто в начале работы вся фокусировка идет на пользователя – того, кто сталкивается с болью и больше всех о ней говорит. Но этого недостаточно.

На практике часто оказывается, что за выбор продукта или услуги отвечает не один человек, а целая группа участников, каждый из которых по-своему влияет на процесс принятия решения.

Чтобы не ошибиться, важно нарисовать карту стейкхолдеров – список всех лиц, чье мнение, согласие или подпись нужны, чтобы продукт был выбран, куплен и внедрен.

В корпоративных продажах почти никогда не бывает так, что решение о покупке принимает только один человек. Как правило, в процессе задействованы сразу несколько участников, каждый из которых влияет на итоговое согласование по-своему.

Например, инициатором может выступать рядовой пользователь, который первым сталкивается с проблемой в работе. Он доносит свою боль до руководства, но не может самостоятельно решить, будет ли закупаться новый продукт. Его начальник может поддерживать инициативу, но также не всегда обладает правом финального решения. Финансовый директор проверяет, есть ли бюджет, и оценивает экономическую целесообразность. Иногда в дело вмешиваются и другие подразделения: например, служба безопасности оценивает риски, юридический отдел проверяет договор, а IT-служба решает, насколько легко будет интегрировать продукт в существующую инфраструктуру.

В розничных и семейных продажах схема кажется проще, но на практике тоже требует учета интересов нескольких сторон. В ситуации, когда речь идет о покупке бытовой техники, крупных услуг или платных образовательных программ, решение часто принимается коллективно.

Например, супруги обсуждают целесообразность траты, оценивают бюджет, договариваются о приоритетах. Иногда родители советуются с детьми при покупке техники или гаджетов для учёбы и отдыха. Каждый из участников процесса может внести свои коррективы, а несогласие хотя бы одного способно заблокировать сделку.

Ошибочно считать, что тот, кто громче всех жалуется, и есть ключевой покупатель. Иногда это обычный сотрудник, которому больше всего мешает неэффективный процесс. Он страдает, он готов рассказывать о своей боли, но бюджетом не распоряжается и решения не принимает. Ваш продукт может идеально решать его проблему, но если человек не может согласовать покупку или обосновать её руководству, продажа не состоится.

Поэтому крайне важно уже на ранних этапах понять, кто реально управляет деньгами, кто обладает правом финального решения и может согласовать оплату.

Часто нужно провести дополнительные интервью и задать прямые вопросы: кто будет утверждать бюджет, кто должен одобрить новую закупку, чье мнение может заблокировать или, наоборот, ускорить внедрение?

Только так можно убедиться, что ваша гипотеза не зависит на уровне рядовых исполнителей, а проходит путь до тех, кто способен реально оплатить внедрение продукта или услуги.

Выстраивайте интервью и обсуждения таким образом, чтобы по каждому участнику получить конкретные ответы: кто он, какую роль играет, где находится бюджет, кто может повлиять на выбор, кто может саботировать, а кто – помочь продавить проект до сделки. Только так вы сможете убедиться, что ваша ценность попадает в тот сегмент, где есть и боль, и ресурсы для ее устранения, и сторонники изменений.

Ваша задача – провести отдельное интервью с каждым ключевым стейкхолдером, чтобы понять картину с разных сторон. Не ограничивайтесь только теми, кто ежедневно сталкивается с проблемой и больше всех страдает от нее, например, с рядовыми исполнителями или менеджерами.

Когда будете вести эти интервью, задавайте один и тот же прямой вопрос: «Какая сейчас главная проблема, мешающая вам достигать ваших KPI?» или «Что больше всего мешает вашей работе?».

В процессе сравнения ответов вы, скорее всего, натолкнетесь на неожиданные различия. Для менеджера на передовой главной болью может быть неудобный интерфейс, который замедляет выполнение задач и вызывает раздражение, а для его начальника – совершенно иная тема, например, низкая маржинальность сделок, финансовые потери или риски, связанные с отчетностью.

Подобное расхождение – не ошибка, а закономерность в сложных организациях. Вы должны фиксировать каждую такую разницу: это и есть те точки, где проваливаются внедрение решений, теряются бюджеты и рушатся надежды на быструю сделку.

Только понимая, как именно распределены реальные боли между всеми участниками, вы сможете сформулировать ценностное предложение, которое действительно решает задачу бизнеса, а не только частную проблему рядового пользователя. Если игнорировать такой анализ, вы рискуете создать продукт, который удобен исполнителю, но не решает задачи компании и не будет куплен.

Итого. Если у вашей проблемы есть такие критерии как “оцифрованный ущерб”, “актуальный костыль” и/или “бенефициар”, то она с большой долей вероятности – реальна и на ней можно заработать. А вот как и сколько – уже будет зависеть от дальнейших ваших предпринимательских действий.

Вместе с тем, то, что мы уже разобрали в этой главе – лишь основы этапа Customer Discovery. Этого хватит, чтобы вы сделали первое предпринимательское действие – увидеть рыночную проблему. Но чтобы подойти к нему более подготовленным, нужно дополнительно заниматься.

Существует несколько прекрасных методологий для ее обнаружения и/или валидации: классическое проблемное интервью, решенческое интервью, фреймворк Jobs to Be Done. Детальные инструкции по их проведению блестяще описаны в таких книгах, как «Спроси маму» Роба Фитцпатрика, «Как создать продукт, который купят» Синди Альварес или в курсе “Как делать продукт” Ивана Замесина. Я настоятельно рекомендую их к изучению. Эта книга не будет их пересказывать.

Наша задача – дать системный взгляд. Практика показывает, что даже самый идеальный скрипт не работает в руках предпринимателя, который находится в неверном состоянии или мыслит искаженно. Можно задавать правильные вопросы, но не слышать ответов. Можно искать боль, но на самом деле искать одобрение.

Поэтому в ней мы сосредоточимся не на технике интервью, а на том, как нужно мыслить, чтобы не ошибиться, и в каком псих.состоянии находиться, чтобы не сойти с дистанции после отказов или негативных сценариев. Этим блокам будут посвящены отдельные главы ибо они слишком фундаментальны, чтобы размазывать их в каждом этапе CustDev отдельно.

А пока переходим к следующему действию – доставлять решение с прибылью.

## Глава 6. Доставить решение с прибылью

Чтобы раскрыть второе действие предпринимателя – этап Customer Validation, начнем с самого главного. На этом этапе предприниматель впервые выходит из зоны воображаемых побед и теоретических выкладок и сталкивается с суровой реальностью рынка. Теперь задача – доказать самому себе и рынку, что найденная проблема действительно стоит денег.

На стадии валидации решения предприниматель должен оставить в покое фантазии о том, что «если построить – они придут», и перейти к тесту на выживание: действительно ли есть клиенты, готовые купить решение здесь и сейчас?

Именно в этот момент вы проверяете не только ценность, но и платежеспособный спрос, готовность платить за продукт, жизнеспособность бизнес-модели в реальных условиях. Здесь нет больше места самообману и надежде на «рост потом» – либо ваш MVP покупают, либо нет.

Ваш главный KPI на этом этапе – первые платящие клиенты, а не лайки, не фидбэк, не количество встреч и не условные «воронки интереса».

Что для этого делать?

Перед тем как начать продвижение и тем более разработку продукта, вам нужно не просто выбрать широкую аудиторию, а точно определить, кто входит в вашу фокус-группу. Это должно быть максимально конкретное описание, чтобы не расплывать усилия на тех, кто слабо заинтересован или вообще не испытывает нужной боли.

## **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.