

КОПЫРИН ИГОРЬ

# ВЫБОР НИШИ

---

Founder Fit → Контекст → Фильтрация

Игорь Копырин  
**Выбор ниши. 3 издание**

«Автор»

2026

## **Копырин И. Б.**

Выбор ниши. 3 издание / И. Б. Копырин — «Автор», 2026

Выбор ниши. Самая дорогая ошибка предпринимателя(3-е издание, обновлённое 2026)90% стартапов умирают не из-за конкурентов и не из-за денег. Они погибают потому, что выбрали неправильную нишу. Эта книга — не сборник «100 идей 2026 года». Это жёсткая система из 6 обязательных Gate, которая заставляет отсеивать 95% идей ещё до первых вложений. Gate 0. Подходит ли ниша лично тебе? Gate 1. Достаточно ли вариантов ты вообще рассматриваешь? Gate 2. Есть ли экономический смысл? Gate 3. Рынок большой и понятный? Gate 4. Готовы ли люди платить прямо сейчас? Gate 5. Можно ли построить масштабируемую систему? Пройди все ворота честно — и вместо очередного «ещё одна идея» получишь 1–2 ниши, в которых у тебя реальный шанс. Практикум, а не теория. Шаблоны, чек-листы. Если ты устал перебирать идеи и терять время — начни здесь.

© Копырин И. Б., 2026

© Автор, 2026

# Содержание

Копырин Игорь Выбор ниши	5
1. ОШИБКА	6
Пролог. Точка, где идеи заканчиваются	7
2. УРОВЕНЬ ОСОЗНАНИЯ	11
Product–Founder Fit	12
Техника «Детский архив»	14
Тест предпринимательских ролей (20 вопросов)	17
Анализ опыта и компетенций	22
Карта сильных сторон	23
Ограничения и анти-ниши	28
Рабочий лист уровня 1	31
Gate 1 Контроль соответствия Founder Fit	34
Кейс Уровень 1	36
Кейсы несоответствия Founder Fit	39
3. УРОВЕНЬ КОНТЕКСТ	41
Инструменты уровня	44
«Водоворот идей»	45
Мегатренды 2025–2030	47
Карта проблем клиентов	51
Конец ознакомительного фрагмента.	53

# **Игорь Копырин** **Выбор ниши. 3 издание**

**Копырин Игорь Выбор ниши**

Самая дорогая ошибка предпринимателя

# 1. ОШИБКА

## Пролог. Точка, где идеи заканчиваются

Дмитрий закрыл ноутбук и откинулся на спинку стула. Почти год он вёл блокнот со списком идей бизнеса. Одна из них казалась логичной – маркетинговое агентство для локального бизнеса: рынок понятный, вход недорогой. Через несколько недель стало ясно: агентств сотни, а без узкой ниши, уникального продукта или сильной команды выделиться невозможно. Идея отправилась в список. Так же закончились и все остальные. Дмитрий не был ленивым – он делал ровно то, что делают тысячи людей, мечтающих о своём деле: бесконечно искал «идею получше».

Большинство начинающих предпринимателей проходят один и тот же цикл: читают подборки «10 прибыльных ниш», смотрят истории стартапов, изучают тренды, обсуждают варианты с друзьями, выбирают что-то интуитивно – а потом начинают сомневаться и возвращаются к поиску. Со стороны это выглядит как серьёзная работа: анализ, сравнение, поиск возможностей. На деле человек остаётся на старте – он не выбирает нишу, он бесконечно готовится к выбору.

Проблема глубже: около 90% стартапов закрываются в первые годы, и очень часто корень лежит не в маркетинге, не в команде и не в деньгах, а именно в моменте выбора ниши. Предприниматель строит бизнес:

в рынке, который плохо понимает,  
для клиента, которого почти не знает,  
с моделью, которую никогда не проверял.

Идея кажется перспективной, рынок – растущим, продукт – полезным. Но фундамент заложен случайно. А когда через месяцы или годы бизнес упирается в потолок (рынок маленький, клиенты не готовы платить, экономика не сходится), возникает запоздалый вопрос: «А правильную ли нишу мы вообще выбрали?»

Самая дорогая ошибка происходит не на этапе управления, а на старте – в момент выбора ниши. Главная мысль книги простая: идея – это всего лишь гипотеза. Чтобы превратить её в устойчивый бизнес, нужна не удача и не вдохновение, а система последовательных проверок.

Поэтому вместо вопроса «Какая идея лучше?» мы будем задавать другой: «Прошла ли эта ниша все обязательные ворота (Gate)?»

Книга построена именно как такая система из шести уровней (Gate). Каждый уровень – обязательный контрольный пункт. Пропустил один – следующие решения становятся случайными и неустойчивыми.

### **Правила прохождения:**

Идти строго по порядку: 1 -> 2 -> 3 -> 4 -> 5 -> 6

Фиксировать результаты каждого Gate письменно

Не переходить дальше, пока предыдущий уровень не закрыт полностью

Это не книга для чтения. Это практикум, который нужно проходить.

Если ты готов не просто искать идею, а системно исключать ошибки – начинаем с первого Gate.

В один и тот же вечер три предпринимателя пытались понять, куда двигаться дальше. Но на самом деле они находились в разных точках пути.

Олег всё ещё искал идею – его список бизнес-вариантов рос, но ни один не был выбран.

Лена разговаривала с клиентами и проверяла гипотезу о проблеме между маркетингом и продажами.

Максим обсуждал экономику проекта и думал уже не о выборе ниши, а об устойчивости системы.

Три предпринимателя. Три разных состояния.

Олег ищет идею.

Лена проверяет рынок.

Максим строит систему.

И каждый из них уверен, что делает одно и то же – строит бизнес.

На самом деле они находятся на разных уровнях предпринимательской зрелости.

Проблема в том, что эти уровни редко осознаются. Поэтому предприниматели часто пытаются масштабировать то, что ещё не проверено, анализируют рынок без понимания своей роли и строят систему там, где ещё нет клиента.

Чтобы избежать этих ошибок, полезно задать простой вопрос:

**на каком уровне предпринимательского развития вы находитесь сейчас?**

Следующая таблица показывает эти уровни.

**Таблица зрелости предпринимателя (Gate-диагностика)**

Уровень	Ключевой вопрос	Признак незрелости	Признак зрелости	Результат
1. Осознание (Founder Fit)	Подходит ли эта ниша моей роли и мотивации?	Выбор ниши по тренду, моде или чужому успеху	Понимание собственных ролей, сильных сторон и ограничений	3–5 ниш, где предприниматель имеет потенциал
2. Контекст (расширение поля)	Достаточно ли вариантов я рассматриваю?	Одна идея, в которую предприниматель «влюбился»	Сформирован широкий список вариантов	30–100 вариантов для анализа
3. Фильтрация (логика + рынок)	Какие идеи реально имеют экономический смысл?	Оценка ниш интуитивно	Использование критериев: рынок, доступность клиента, экономика	8–10 перспективных ниш
4. Аналитика рынка	Достаточно ли велик и понятен рынок?	Отсутствие сегментации, поверхностная оценка рынка	Рассчитаны TAM/SAM/SOM, понятен сегмент клиента	3–5 ниш, подтвержденных данными
5. Проверка (рынок)	Готов ли рынок платить?	Гипотезы без контакта с клиентом	CustDev, тесты предложений, первые сделки	1–2 подтвержденные ниши
6. Система (управляемость)	Можно ли масштабировать этот бизнес?	Всё держится на предпринимателе	Появляется система: продажи, продукт, экономика	Масштабируемая бизнес-модель

#### Как пользоваться таблицей

Читатель проходит простой тест:

Отметьте уровень, на котором вы находитесь сейчас.

Если предприниматель находится на уровне:

Если вы здесь	Что это означает
Уровень 1	Вы ищете своё направление
Уровень 2	Вы исследуете рынок
Уровень 3	Вы начинаете мыслить стратегически
Уровень 4	Вы переходите к профессиональному анализу
Уровень 5	Вы проверяете рынок действиями
Уровень 6	Вы строите бизнес, а не эксперимент

### Важное правило системы

Нельзя перескочить уровень.

Большинство ошибок предпринимателей возникает потому что:

Пропущенный уровень	Что происходит
Founder Fit	выгорание и потеря интереса
Контекст	узкое мышление
Фильтрация	слабая экономика
Аналитика	маленький рынок
Проверка	отсутствие клиентов

### Что происходит, если Gate пропущен

Нарушение Правила Gate	Что происходит	Как проявляется
Founder Fit	Предприниматель работает против своей природы	выгорание, прокрастинация, потеря интереса
Контекст	Слишком узкое поле идей	случайный выбор ниши
Фильтрация	Слабая экономика бизнеса	много клиентов, малая прибыль
Аналитика рынка	Ниша оказывается слишком маленькой	потолок роста
Проверка рынка	Продукт создаётся без спроса	нет продаж
Система	Бизнес держится на основателе	невозможно масштабировать

## 2. УРОВЕНЬ ОСОЗНАНИЯ

Артём пришёл на встречу раньше времени.

– Рассказывай.

– У меня есть идея платформы для автоматизации закупок. Огромный рынок, растёт двузначными темпами...

– Подожди, – сказал Марк. – Какой Gate ты прошёл?

Артём нахмурился.

– Что?

– Gate. Какой уровень проверки у этой идеи?

– Мы анализировали рынок.

– Это не Gate. Ты проверил Founder Fit?

– ...

– Сегмент клиента?

– ...

– Разговаривал с покупателями?

– Пока нет.

Марк кивнул.

– Тогда у тебя не идея. У тебя гипотеза нулевого уровня.

– Но рынок же огромный.

– Огромный рынок – любимая ошибка начинающих предпринимателей.

Он нарисовал на салфетке шесть прямоугольников.

Осознание

Контекст

Фильтрация

Аналитика

Проверка

Система

– Любой бизнес проходит через эти ворота. Пока уровень не пройден, дальше идти нельзя.

– А если идти?

– Тогда ты не строишь бизнес. Ты просто быстрее приходишь до ошибки.

Марк подвинул салфетку ближе.

– Самая дорогая ошибка предпринимателя – перепрыгнуть Gate.

Он сделал паузу.

– Нет Founder Fit – будет выгорание.

– Нет рынка – будет маркетинг без продаж.

– Нет экономики – будет рост без прибыли.

Марк посмотрел на Артёма.

– Поэтому я всегда задаю один вопрос: какой Gate ты прошёл?

Артём медленно закрыл ноутбук.

– Похоже... ни одного.

Марк кивнул.

– Отлично. Это честная точка старта.

Он снова посмотрел на схему.

– Начнём с первого уровня.

## Product–Founder Fit

Инструмент	Назначение
Техника «Детский архив»	помогает обнаружить устойчивые интересы и естественные зоны энергии предпринимателя
Анализ опыта и компетенций	выявляет области, где предприниматель уже обладает знаниями, контактами и пониманием рынка
Тест предпринимательских ролей	определяет, какую роль предприниматель выполняет всего (создатель, продавец, системный архитектор)
Карта сильных сторон	фиксирует навыки и ресурсы, которые могут стать конкурентным преимуществом в нише
Ограничения и анти-ниши	определяет направления бизнеса, которые не соответствуют типу предпринимателя

### Смысл инструментов уровня

Все инструменты уровня 1 работают не с рынком, а с предпринимателем.

Их задача – ответить на вопрос:

Где мои реальные зоны силы как основателя?

После выполнения этих инструментов предприниматель получает:

3–5 направлений,

в которых его Founder Fit потенциально высокий.

Только после этого имеет смысл переходить к следующему уровню – **контексту и расширению поля идей**.

### Быстрая диагностика Founder Fit (5 минут)

Перед тем как двигаться дальше, сделайте короткую проверку.

Этот чек-лист позволяет быстро понять, насколько выбранное направление соответствует вашей роли предпринимателя.

Отвечайте честно.

Если на большинство вопросов ответ **«нет»**, это сигнал возможного несоответствия Founder Fit.

### 10 диагностических вопросов

Ответьте **ДА / НЕТ**.

Мне искренне интересна сфера, в которой я рассматриваю запуск бизнеса.

Я понимаю проблемы клиентов в этой сфере лучше, чем средний человек.

У меня уже есть опыт, знания или контакты, связанные с этим рынком.

Большинство ключевых задач этого бизнеса мне **естественно выполнять**, а не заставлять себя.

Я могу представить, что занимаюсь этим направлением **минимум 3–5 лет**.

Основные действия в этом бизнесе совпадают с моей предпринимательской ролью (создатель / продавец / организатор / исследователь / помогающий).

Я понимаю, **как находить первых клиентов** в этой нише.

Мне интересно разговаривать с людьми из этой отрасли и разбираться в их проблемах. Даже без быстрых результатов мне будет интересно продолжать работу в этой сфере.

Когда я думаю об этой нише, я чувствую **энергию исследовать её дальше**, а не внутреннее сопротивление.

### Интерпретация результата

Подсчитайте количество ответов «ДА».

Количество «ДА»	Интерпретация
8–10	Высокая вероятность совпадения Founder Fit
5–7	Требуется дополнительная проверка
0–4	Вероятно, ниша противоречит вашей предпринимательской

Важно понимать: этот тест **не выбирает нишу за вас**.

Он выполняет другую функцию – помогает обнаружить направления, которые изначально могут быть **чуждыми вашей природе предпринимателя**.

### Как использовать результат

Если результат:

**8–10 «ДА»**

– направление можно оставить в списке допустимых.

**5–7 «ДА»**

– требуется дополнительная проверка на следующих уровнях системы.

**0–4 «ДА»**

– это кандидат в список **анти-ниш**.

Летом двор превращался в небольшой рынок, и одиннадцатилетний Саша постоянно что-то продавал – вкладыши, карточки, придуманные им турниры.

Он быстро понял простую вещь: ценность можно создать, если правильно собрать людей, правила и обмен.

Прошли годы. Саша стал предпринимателем в B2B-продажах и всё так же делал одно и то же – находил ценность и договаривался с людьми.

Поэтому перед выбором ниши полезно задать неожиданный вопрос: **кем вы были, когда ещё не пытались строить карьеру?**

## Техника «Детский архив»

Диагностический инструмент для выявления устойчивых поведенческих паттернов.

Цель – определить базовую рабочую роль, в которой у вас меньше всего внутреннего сопротивления.

### Ключевая гипотеза

То, к чему человека тянуло без внешнего давления, чаще всего указывает на его базовую роль.

Не профессию.

Не призвание.

А тип деятельности, который можно выполнять долго.

### Шаг 1. Воспоминания 8–14 лет

Ответьте письменно:

Чем я мог заниматься часами без принуждения?

Что я делал сам, без просьб?

За что меня чаще всего хвалили?

За что чаще ругали?

Что получалось легче, чем у других?

Какие темы реально увлекали?

Важно:

мы ищем повторяемость поведения, а не «талант».

### Шаг 2. Выделение повторяющихся ролей

Задайте один вопрос:

Какая роль повторяется снова и снова?

Примеры ориентиров:

Поведение	Возможная роль
Организовывал, распределял	Организатор
Разбирал, чинил	Инженер / аналитик
Продавал, убеждал	Продавец
Объяснял, обучал	Наставник
Спорил, отстаивал	Переговорщик

Формулировка не важна.

Важна повторяемость.

### Шаг 3. Определение доминирующей роли

Как правило:

1 ведущая роль

1 вспомогательная

Типовые базовые роли:

Создатель

Организатор

Продавец

Исследователь

Помогающий

Это не тип личности.

Это зона наименьшего внутреннего сопротивления.

Чтобы лучше понять, как работает «Детский архив», рассмотрим несколько коротких примеров.

Они показывают, как повторяющееся поведение из детства проявляется в предпринимательской роли.

### **Пример 1. Предприниматель-продавец**

Андрей вспоминал, что в школе постоянно что-то продавал.

Сначала это были карточки с футболистами, потом диски с играми, позже – помощь одноклассникам с перепродажей техники.

Он почти никогда не создавал продукты сам.

Но у него всегда получалось одно и то же:

- договариваться о цене
- убеждать людей
- находить покупателей быстрее других

Когда Андрей сделал упражнение «Детский архив», он заметил повторяющийся паттерн: он всегда находился **между людьми и сделками**.

Сегодня его бизнес – агентство B2B-продаж.

Его основная роль – **продавец и переговорщик**.

### **Пример 2. Системный предприниматель**

Елена в детстве постоянно организовывала игры.

Она:

- придумывала правила
- распределяла роли
- следила за порядком
- решала споры между участниками

Позже это проявилось и в работе.

В компаниях она быстро становилась человеком, который:

- выстраивает процессы
- наводит порядок
- строит систему управления

После упражнения она увидела закономерность:

её естественная роль – **организатор и системный архитектор**.

Сегодня она строит операционные системы для растущих компаний.

### **Пример 3. Продуктовый предприниматель**

Игорь в детстве мог часами что-то мастерить.

Он собирал:

- модели самолётов
- электронные схемы
- самодельные игры

Ему нравился процесс создания.

Но продавать свои проекты он почти не пытался.

Когда он сделал упражнение «Детский архив», стало очевидно: его повторяющееся поведение – **создание нового**.

Сегодня его бизнес – разработка цифровых продуктов.

Его основная роль – **создатель продукта**.

### **Вывод**

Во всех трёх историях видно одну закономерность:

поведение, которое человек выбирал **без давления и без необходимости**, часто указывает на его **базовую предпринимательскую роль**.

Именно поэтому анализ детских паттернов может дать неожиданные и очень точные подсказки.

Команда обсуждала один вопрос: как масштабировать продукт.

Но каждый видел решение по-своему.

Артём говорил о продукте.

Елена – о процессах и системе.

Сергей – о продажах и сделках.

Максим – о модели и экономике.

Анна – о клиентах и поддержке.

Пять человек. Один бизнес. Пять разных способов думать о нём.

Никто из них не ошибался – они просто смотрели на бизнес через разные предпринимательские роли.

Именно поэтому перед выбором ниши важно понять: **какая роль в бизнесе является вашей основной**.

Следующий тест помогает это определить.

## Тест предпринимательских ролей (20 вопросов)

Инструкция:

Отвечайте быстро

Не думайте «как правильно»

Выбирайте вариант, который чаще всего про вас

Подсчитайте, каких ответов больше

Каждый вопрос – 5 вариантов, соответствующих ролям:

**A – Создатель**

**B – Организатор**

**C – Продавец**

**D – Исследователь**

**E – Помогающий**

**20 диагностических вопросов**

**1. В сложной ситуации я чаще:**

A – придумываю новое решение

B – навожу порядок

C – иду договариваться

D – анализирую данные

E – поддерживаю людей

**2. Больше всего энергии мне даёт:**

A – создание продукта

B – построение системы

C – закрытие сделки

D – поиск закономерностей

E – решение чужой проблемы

**3. В команде я естественно становлюсь:**

A – генератором идей

B – координатором

C – драйвером продаж

D – стратегом

E – наставником

**4. Мне сложнее всего:**

A – продавать

B – терпеть хаос

C – долго сидеть в аналитике

D – делать одно и то же

E – жёстко требовать

**5. Когда проект «горит», я:**

A – придумываю нестандартный ход

B – распределяю задачи

C – беру клиента на себя

D – пересчитываю модель

E – сглаживаю конфликты

**6. Я быстрее замечаю:**

A – возможности для улучшения продукта

B – слабые места в структуре

C – эмоциональное состояние людей

D – логические ошибки

E – проблемы в коммуникации

**7. Если нужно зарабатывать больше, я:**

A – улучшаю продукт

B – оптимизирую процессы

C – увеличиваю продажи

D – пересчитываю стратегию

E – повышаю ценность сервиса

**8. Мне интереснее всего обсуждать:**

A – идеи

B – систему

C – сделки

D – гипотезы

E – людей

**9. Я быстрее выгораю от:**

A – рутины

B – хаоса

C – отсутствия результатов

D – поверхностности

E – конфликтов

**10. В детстве я чаще:**

A – что-то создавал

B – организовывал игры

C – продавал или обменивал

D – изучал и исследовал

E – помогал и мирил

**11. В переговорах я:**

A – предлагаю креатив

B – структурирую процесс

C – давлю аргументами

D – разбираю позиции

E – ищу компромисс

**12. Для меня «хороший бизнес» – это:**

A – уникальный продукт

B – чёткая система

C – высокий оборот

D – логичная модель

E – довольные клиенты

**13. Мне проще всего:**

A – начать новое

B – довести до порядка

C – продать идею

D – просчитать риски

E – удержать команду

**14. Я чаще думаю:**

A – «как сделать лучше»

B – «как сделать стабильнее»

C – «как продать больше»

D – «почему это работает»

Е – «как это повлияет на людей»

**15. В условиях неопределённости я:**

А – тестирую новое

В – создаю структуру

С – выхожу на клиента

Д – собираю информацию

Е – создаю поддержку

**16. Меня больше всего мотивирует:**

А – создание нового

В – контроль над системой

С – выигрыш сделки

Д – понимание закономерности

Е – благодарность клиента

**17. Если проект успешен, я радуюсь тому, что:**

А – продукт получился

В – система работает

С – сделка закрыта

Д – стратегия сработала

Е – люди довольны

**18. Я чаще всего конфликтую из-за:**

А – ограничений креатива

В – отсутствия порядка

С – медленных решений

Д – нелогичности

Е – жёсткости

**19. При запуске нового направления я сначала:**

А – продумываю концепцию

В – строю структуру

С – ищу клиента

Д – анализирую рынок

Е – понимаю потребность людей

**20. Если бизнес нужно масштабировать, я:**

А – улучшаю продукт

В – строю процессы

С – усиливаю продажи

Д – пересобираю стратегию

Е – усиливаю сервис

**Подсчёт результатов**

Подсчитайте, каких букв больше.

**8 и больше повторений** – доминирующая роль

**5–7** – вспомогательная

**меньше 4** – второстепенная

**Визуальная модель предпринимательских ролей**

После подсчёта результатов полезно увидеть роли не только в виде букв, но и как систему.

Предпринимательские роли образуют пять основных типов поведения.

Каждая роль отражает естественный способ взаимодействия человека с бизнесом.

Ни одна роль не является «лучшей».

Они просто по-разному создают ценность.

**Пятиугольник предпринимательских ролей**

**СОЗДАТЕЛЬ**

(продукт и идеи)

**ИССЛЕДОВАТЕЛЬ ПРОДАВЕЦ**

(стратегия и анализ) (сделки и рынок)

**ОРГАНИЗАТОР**

(процессы и система)

**ПОМОГАЮЩИЙ**

(сервис и отношения)

Каждая вершина отражает доминирующий способ мышления предпринимателя.

**Краткое описание ролей**

Роль	Ключевая сила	Как проявляется в бизнесе
Создатель	генерация решений	создаёт продукт, инновации, новые формы
Продавец	влияние на людей	ведёт переговоры, закрывает сделки
Организатор	системность	строит процессы и операционную модель
Исследователь	аналитика	понимает рынок, стратегию и закономерности
Помогающий	работа с людьми	строит сервис, поддержку и долгосрочные отношения

**Как читать свою диаграмму ролей**

После теста обычно формируется следующая структура:

**1 доминирующая роль**

**1 вспомогательная роль**

остальные роли – поддерживающие

Например:

Продавец + Организатор

часто приводит к сильным B2B-компаниям.

Создатель + Исследователь

часто встречается у продуктовых предпринимателей.

Продавец + Помогающий

часто формирует экспертный и консалтинговый бизнес.

**Почему это важно для выбора ниши**

Каждая ниша требует определённого типа основателя.

Например:

Тип бизнеса	Ключевая роль
SaaS-стартап	Создатель + Исследователь
B2B-консалтинг	Продавец
агентство	Организатор + Продавец
образовательный бизнес	Помогающий
аналитические сервисы	Исследователь

Если ниша требует роли, которая не совпадает с вашей доминирующей, предприниматель будет постоянно работать против своей природы.

Это и есть нарушение **Founder Fit**.

#### **Применение результата**

Выпишите 5–10 направлений, которые рассматриваете.

Напротив каждой отметьте:

ДА совпадает с моей базовой ролью

НЕТ требует постоянного поведения, которое мне не свойственно

Если ниша требует играть чужую роль – она кандидат на отсев.

#### **Частые ошибки**

Подгонять ответы под желаемую нишу

Идеализировать детство

Путать «интересно» и «подходит»

Делать вывод «я не предприниматель»

Этот этап не выносит приговор.

Он задаёт границы адекватного выбора.

## Анализ опыта и компетенций

### Матрица ролей в бизнесе

Роль	Что даёт энергию	Где сильна	Где выгорает	Типичные ниши
Создатель	Продукт	Разработка, инновации	Рутинные продажи	IT, дизайн, R&D
Организатор	Структура	Операционка, управление	Хаос, импровизация	Управление, франшизы
Продавец	Сделка	Переговоры, масштаб	Долгая разработка	B2B, high-ticket
Исследователь	Аналитика	Стратегия, финмодель	Эмоциональные продажи	Аналитика, SaaS
Помогающий	Человек	Обучение, сервис	Жёсткие KPI	Консалтинг, терапия

### Комбинации ролей

Чаще всего:

Продавец + Организатор – сильный B2B-лидер

Создатель + Исследователь – продуктовый предприниматель

Продавец + Помогающий – экспертный бизнес

Организатор + Исследователь – системный оператор

Важно:

Нет «лучшей» роли. Есть соответствие.

Антон двенадцать лет работал в продажах промышленного оборудования. Больше всего энергии ему давали не звонки и не презентации, а сложные переговоры – когда сделка зависала и стороны не могли договориться.

Однажды генеральный директор показал ему список контрактов, которые считались почти потерянными, но в итоге были подписаны.

– Знаешь, что у них общего? – спросил он. – Во всех этих переговорах участвовал ты.

В этот момент Антон понял: его сила не просто в продажах. Его сила – в разборе сложных интересов и закрытии трудных сделок.

Именно такие повторяющиеся действия и показывают настоящую зону силы предпринимателя.

Чтобы обнаружить её, используется следующий инструмент – **карта сильных сторон**.

## Карта сильных сторон

### Назначение

Карта сильных сторон помогает предпринимателю определить **свои реальные операционные преимущества** перед выбором ниши.

Большинство людей оценивают себя абстрактно:

«я умею продавать», «я разбираюсь в технологиях», «у меня большой опыт».

Но для выбора ниши этого недостаточно.

Нужно понять **конкретные зоны силы**, которые могут стать фундаментом бизнеса.

Карта сильных сторон переводит самооценку из размышлений в **структурированную диагностику**.

### Что анализируется

Карта состоит из пяти блоков.

Блок	Что анализируется
Компетенции	навыки и знания
Опыт	профессиональный и предпринимательский путь
Ресурсы	связи, доступ к рынкам, капитал
Тип мышления	как предприниматель принимает решения
Энергия	где предприниматель чувствует высокий уровень мотивации

### Пример заполненной карты сильных сторон

Перед тем как заполнять карту самостоятельно, полезно увидеть пример того, как она может выглядеть на практике.

Ниже приведён упрощённый пример предпринимателя, который запускает B2B-консалтинговый бизнес.

Блок	Содержимое
Компетенции	переговоры, построение отделов продаж, B2B-продажи
Опыт	12 лет в продажах промышленного оборудования
Ресурсы	база контактов в производственных компаниях
Тип мышления	коммерческий + системный
Энергия	сложные переговоры, стратегия продаж

### Вывод по карте

После анализа предприниматель делает вывод:

#### Зоны силы

сложные B2B-переговоры

построение системы продаж

работа с собственниками компаний

#### Потенциальные направления

консалтинг по B2B-продажам  
сопровождение сложных сделок  
внедрение систем продаж

Таким образом карта сильных сторон превращается не просто в самооценку, а в **фильтр выбора ниши**.

### Шаблон карты сильных сторон

Теперь заполните собственную карту.

Важно: фиксируйте **конкретные факты**, а не общие формулировки.

Блок	Ваши ответы
Компетенции	Какие навыки вы используете регулярно?
Опыт	В каких отраслях и ролях вы работали?
Ресурсы	Какие связи, доступы или возможности у вас есть?
Тип мышления	Ваш основной тип: продуктовый / коммерческий / системный аналитический
Энергия	Какие задачи дают вам наибольшую энергию?

### Финальный вывод

После заполнения карты ответьте на три вопроса:

Какие **3–5 сильных зон** повторяются в таблице?

В каких рынках эти зоны могут давать преимущество?

Какие направления бизнеса усиливают эти сильные стороны?

Запишите итог:

**Мои ключевые зоны силы**

---



---



---



---

Эти зоны становятся **фундаментом для формирования направлений ниши** на следующем уровне системы.

### Шаг 1. Выпишите ключевые навыки

Составьте список навыков, которые вы реально используете.

Навык	Уровень	Подтверждение
переговоры	высокий	закрытые сделки
маркетинг	средний	запуск рекламных кампаний
аналитика	средний	анализ рынка

Важно фиксировать **не только навыки, но и доказательства**.

### Шаг 2. Определите профессиональный опыт

Ответьте на вопросы:

В каких сферах вы работали?

Какие задачи решали чаще всего?

Какие проблемы вам приходилось решать для клиентов?

Часто именно прошлый опыт становится основой будущей ниши.

### Шаг 3. Зафиксируйте ресурсы

Ресурсы – это не только деньги.

Тип ресурса	Пример
связи	знакомые в отрасли
доступ к клиентам	база контактов
экспертиза	глубокое понимание рынка
партнерства	люди, готовые запускать проекты

### Шаг 4. Определите тип мышления

Разные предприниматели сильны в разных типах задач.

Тип	Описание
продуктовый	создание новых решений
коммерческий	продажи и переговоры
системный	построение процессов
аналитический	анализ данных и рынков

Ниша должна соответствовать **вашему типу мышления**.

### Шаг 5. Найдите зоны энергии

Очень важный критерий – где у вас есть энергия.

Ответьте на вопросы:

Какие задачи вы готовы делать долго?

О каких темах вы можете говорить часами?

Где вы быстрее всего учитесь?

Энергия часто оказывается сильнее компетенций.

#### Результат инструмента

После заполнения карты должны появиться **3–5 зон силы**.

Например:

Зона силы	Потенциальные направления
переговоры + продажи	B2B услуги
маркетинг + аналитика	маркетинговые сервисы
системное мышление	платформенные бизнесы

Эти зоны становятся **основой для формирования направлений будущей ниши**.

#### Ключевой принцип

Ниша должна усиливать сильные стороны предпринимателя, а не требовать постоянной компенсации слабостей.

Именно поэтому карта сильных сторон используется **на первом уровне системы выбора ниши.**

### **История неправильной ниши**

Виктору было тридцать девять.

Пятнадцать лет он продавал промышленное оборудование.

Он знал, как разговаривать с собственниками заводов.

Знал, как закрывать сделки.

Знал, как вести переговоры, когда на кону десятки миллионов.

Но однажды он решил, что пора «сделать что-то современное».

На конференции по стартапам он услышал три слова, которые звучали как пароль в новый мир:

### **SaaS. Подписка. Масштаб.**

Через месяц Виктор уже рассказывал друзьям:

– Я делаю IT-продукт для управления складом.

Идея выглядела идеально:

рынок большой

SaaS масштабируется

инвесторы любят IT

Проблема была только в одном.

Виктор никогда не занимался продуктовой разработкой.

Первый месяц прошёл в эйфории.

Он нанял двух разработчиков.

Заказал дизайн интерфейса.

Начал обсуждать архитектуру системы.

На встречах звучали слова, которые раньше не входили в его словарь:

API.

Backend.

Микросервисы.

DevOps.

Он слушал и кивал.

Виктор был хорош в переговорах.

Он умел выглядеть уверенно даже там, где не понимал половину разговора.

Через три месяца продукт всё ещё не был готов.

Через шесть месяцев разработчики просили ещё время.

Через девять месяцев Виктор поймал себя на мысли, что уже давно не разговаривал с клиентами.

Вся его работа выглядела так:

обсуждения архитектуры

споры о функционале

переписывание технического задания

ожидание новой версии продукта

В какой-то момент он понял простую вещь.

Его бизнес состоял из того, что он **ненавидел делать.**

Он не любил:

сидеть в продуктовых обсуждениях

месяцами ждать релиз

разбираться в технических деталях

Он любил другое.

Разговор.

Переговоры.

Сделки.

Однажды вечером он встретился со старым клиентом.

Разговор зашёл о бизнесе.

– Чем занимаешься сейчас? – спросил клиент.

Виктор начал объяснять SaaS-платформу.

Клиент слушал минуту, потом перебил:

– Подожди... ты же всегда был человеком сделок.

– Да.

– Тогда почему ты сидишь в разработке?

Виктор не ответил.

Потому что в этот момент впервые за год задал себе простой вопрос:

**«А это вообще моя ниша?»**

Через месяц он закрыл IT-проект.

Дорогое решение.

Но честное.

И вернулся к тому, что у него получалось лучше всего.

К сложным B2B-сделкам.

Через год его компания занималась сопровождением крупных промышленных контрактов.

И приносила больше денег, чем стартап, который он пытался построить.

Позже Виктор сформулировал правило, которое хотел бы услышать раньше:

**Некоторые ниши выглядят привлекательными,  
но требуют роли, которую вы не способны играть долго.**

Такие ниши существуют.

Их называют **анти-ниши**.

Не потому, что они плохие.

А потому, что **они плохие именно для вас**.

Следующий раздел поможет определить такие ниши заранее — до того, как вы потратите на них годы.

## Ограничения и анти-ниши

### Назначение

Если **Карта сильных сторон** определяет, где предприниматель может быть сильным, то инструмент **«Ограничения и анти-ниши»** показывает обратную сторону:

в каких нишах предпринимателю работать нельзя

Выбор ниши – это не только поиск возможностей.

Это также **исключение направлений**, которые системно конфликтуют с типом предпринимателя.

Некоторые рынки могут выглядеть привлекательными:

быстро растут

имеют большие обороты

популярны среди предпринимателей

Но если ниша требует ролей, которые противоречат вашему типу мышления, мотивации или энергии, возникает **нарушение Founder Fit**.

### Красные флаги несоответствия

Обычно несоответствие проявляется очень быстро.

Если в выбранной нише появляются следующие признаки:

**70% времени занимают неприятные задачи**

**ключевые действия постоянно откладываются**

**нужно регулярно «ломать себя»**

**появляется постоянное сравнение себя с другими**

то это означает:

Founder Fit нарушен

В такой ситуации проблема чаще всего **не в предпринимателе**,

а в том, что **ниша требует другой роли**.

### Как использовать инструмент

Задача предпринимателя – определить **анти-ниши**.

Анти-ниши – это направления бизнеса, где:

требуется роль, противоположная вашей

доминируют задачи, которые истощают энергию

среда требует поведения, не соответствующего вашему типу

После анализа предприниматель должен сформировать список:

ниши, в которые он не будет входить

Это важная часть стратегии.

Иногда **отказ от неправильных ниш** приносит больше пользы, чем поиск правильных.

### Типовые анти-ниши по предпринимательским ролям

После того как предприниматель определил свою доминирующую роль, полезно посмотреть на обратную сторону выбора.

Некоторые рынки выглядят привлекательными, но требуют ежедневного поведения, которое противоречит природе предпринимателя.

В таких случаях проблема возникает не из-за рынка и не из-за идеи.

Проблема возникает из-за **несовпадения роли и среды бизнеса**.

Ниже приведены типовые примеры таких несоответствий.

### Таблица анти-ниш

Роль предпринимателя	Типовые анти-ниши	Почему возникает проблема
Создатель (Product Builder)	агентства услуг, операционные сервисные бизнесы	большая часть времени уходит на управление клиентами и продажами, а не на создание продукта
Организатор (System Builder)	хаотичные стартапы, креативные студии	отсутствие структуры и процессов, изменения вызывают хроническое напряжение
Продавец (Deal Maker)	долгие продуктовые разработки, deep-tech стартапы	долгий цикл разработки бизнеса снижает мотивацию сделок
Исследователь (Strategist)	быстрые торговые и агентские бизнесы	постоянная операционная нагрузка оставляет мало времени на анализ стратегии
Помогающий (Advisor)	жёсткие конкурентные рынки с агрессивными продажами	постоянное давление и конфликты, переговоры вызывают выгорание

Важно понимать:

эти ниши не являются плохими сами по себе.

Они становятся проблемой только тогда, когда предприниматель вынужден ежедневно играть роль, которая ему не свойственна.

Например:

**создатель**, попадая в агентский бизнес, быстро устаёт от постоянных клиентских задач

**продавец**, попадая в продуктовую разработку, страдает от долгого отсутствия сделок

**организатор**, работая в хаотичной среде стартапа, испытывает постоянное напряжение

В таких ситуациях предприниматель часто делает неправильный вывод:

«Мне не хватает дисциплины.»

На практике проблема почти всегда другая:

**выбрана ниша, требующая чужой роли.**

Поэтому при анализе направлений важно задать себе дополнительный вопрос:

**Требуется ли эта ниша ежедневного поведения, которое противоречит моей базовой роли?**

Если ответ положительный – такая ниша становится кандидатом в список анти-ниш.

**Результат инструмента**

После выполнения этого инструмента предприниматель должен сформировать список:

<b>Анти-ниши</b>
рынки, требующие ролей, противоположных моим
рынки, где большинство задач вызывает сопротивление
среды, где мои ценности конфликтуют с правилами игры

Этот список становится **первым фильтром выбора ниши**.

Иногда правильный выбор начинается не с вопроса:

Где я могу работать?

а с вопроса:

Где я точно работать не должен?

## Рабочий лист уровня 1

### Моя базовая роль

Доминирующая роль: \_\_\_\_\_

Вспомогательная роль: \_\_\_\_\_

Второстепенные роли: \_\_\_\_\_

### Поведенческие подтверждения

#### Примеры из детства (8–14 лет):

---

---

---

#### Примеры из взрослой жизни:

---

---

---

---

#### Несовпадающие роли (запрещённые зоны)

---

---

---

---

#### 3–5 допустимых направлений

---

---

---

---

---

### Самообманы Founder Fit

#### Самообман №1 «Я смогу адаптироваться под любую нишу»

Разбор:

Адаптация не равно устойчивость

Сила воли не заменяет совпадение роли

Несовпадение сначала незаметно, потом разрушительно

Последствие:

Вы выбираете рынок, который постепенно вас истощает.

#### Самообман №2 «Главное – где деньги, я подстроюсь»

Разбор:

Деньги без совпадения роли равно короткая дистанция

Если 70% времени вы делаете «чужую» работу – вы не выдержите

Вопрос для проверки:

Готов ли я делать эту ежедневную рутину 3 года?

#### Самообман №3 «Если трудно – значит, это рост»

Разбор:

Рост – это нагрузка

Несовпадение – это внутреннее сопротивление

Разница:

Рост даёт энергию.

Несовпадение её отнимает.

Андрей сидел за кухонным столом и смотрел на список ниш, который лежал перед ним.

Лист был исписан стрелками, зачёркнутыми словами и короткими заметками.

Он уже три недели пытался понять, что делать дальше.

Сначала всё казалось простым.

Нужно просто выбрать перспективный рынок.

Он выписал идеи:

AI-сервис для продаж

агентство лидогенерации

SaaS для автоматизации CRM

консалтинг по построению отделов продаж

дистрибуция промышленного оборудования

Каждая идея выглядела логично.

Но внутри оставалось странное ощущение.

Как будто он снова пытается надеть чужую одежду.

Андрей откинулся на спинку стула и закрыл глаза.

Он представил обычный день в каждой из этих ниш.

AI-стартап.

Двенадцать месяцев разработки.

Команда программистов.

Демо-версии.

Инвесторы.

Презентации продукта.

Он открыл глаза.

– Я же сойду с ума через три месяца, – тихо сказал он.

Он перевёл взгляд на другую строку.

**Агентство лидогенерации.**

Поток мелких клиентов.

Постоянные отчёты.

Маркетинговые гипотезы.

Десятки звонков в день.

Тоже не то.

Он снова посмотрел на лист.

И вдруг понял, что делает странную вещь.

Он пытается выбрать нишу **головой**,

но ни разу не задал другой вопрос.

Подходит ли **ему** эта роль.

Андрей взял ручку и рядом с каждой идеей написал одно слово:

**роль.**

AI-сервис – разработчик.

Лидогенерация – маркетолог.

CRM SaaS – продукт-менеджер.

Консалтинг продаж – переговорщик.

Дистрибуция – коммерсант.

Он смотрел на список несколько секунд.

И вдруг всё стало очень простым.

В его карьере было одно повторяющееся действие.

Переговоры.

Большие сделки.

Сложные разговоры.  
Закрытие контрактов.  
Он всегда чувствовал себя в этом месте спокойно.  
Но в половине идей из списка этой роли **не было вообще**.  
Андрей провёл жирную линию через две строки.

### **AI-сервис**

#### **CRM SaaS**

– Это даже не моя игра, – сказал он.  
Он остался с тремя направлениями.  
И вдруг почувствовал странное облегчение.  
Как будто из комнаты убрали шум.  
Но сразу появилась новая мысль.  
А что если он всё равно ошибается?  
Андрей перевернул лист.

И написал сверху:

#### **Gate 1**

Если он действительно собирается двигаться дальше,  
ему нужно ответить на один простой вопрос.  
Проходит ли он первый Gate системы.  
И только после этого можно двигаться дальше.

#### **Gate-чек уровня**

Перед переходом к следующему уровню остановитесь и ответьте на несколько контрольных вопросов.

Этот блок нужен для того, чтобы убедиться, что предыдущий этап действительно завершён.

Если хотя бы один вопрос вызывает сомнение – уровень не пройден.

#### **Gate-чек уровня 1**

##### **Осознание (Founder Fit)**

Ответьте на вопросы:

Понимаю ли я свою доминирующую предпринимательскую роль?

Зафиксированы ли мои ключевые сильные стороны?

Определены ли анти-ниши, в которые я точно не буду входить?

Есть ли у меня список **3–5 направлений**, где мой Founder Fit потенциально высокий?

Если ответы «да» – переходите к следующему уровню.

Если нет – вернитесь к инструментам уровня и завершите диагностику.

## Gate 1 Контроль соответствия Founder Fit

Перед переходом к следующему уровню предприниматель должен убедиться, что выбранные направления действительно соответствуют его роли, опыту и внутренней мотивации.

Этот Gate проверяет **совпадение предпринимателя и будущего бизнеса**.

Если совпадения нет, дальнейшие действия будут создавать **иллюзию движения**, но не устойчивый результат.

### Проверка соответствия

Ответьте на вопросы:

Вопрос	Да	Нет
70% задач соответствуют моей роли	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Я готов заниматься этим минимум 3 года	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Мне не нужно «ломать себя» ежедневно	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Интерес сохранится даже без быстрых денег	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Интерпретация

4 "Да" – Founder Fit высокий

3 "Да" – допустимо, но требует наблюдения

2 и меньше – уровень не пройден

### Симптомы нарушения Founder Fit

Даже если выбор кажется логичным, реальность быстро проявляет несоответствие.

Симптом	Что это значит	Действие
Постоянное сомнение в выборе	Роль не совпадает	Вернуться к Founder Fit
Быстрое выгорание	Ниша против природы	Пересмотреть бизнес-роль
Постоянное сравнение себя с другими	Вы в чужой игре	Вернуться к тестированию
Желание «просто где деньги»	Реактивный выбор	Повторно пройти Gate 1

### Итог Gate 1

Уровень считается пройденным, если:

определена **базовая предпринимательская роль**

сформирован список **3–5 допустимых направлений**

выявлены **анти-ниши**

отсутствует фиксация на модных рынках

Результат уровня:

поле направлений,

совместимых с природой предпринимателя

**Это не выбор ниши, а допуск к следующему уровню – расширению поля идей и контексту рынка.**

## Кейс Уровень 1

### Исходные данные героя

**Имя:** Андрей

**Возраст:** 37

**Опыт:** 12 лет в B2B-продажах (оборудование для производств)

**Последняя роль:** Руководитель отдела продаж

**Мысль:** «Хочу своё. Но не понимаю – что именно».

Он не хочет:

открывать товарный бизнес

идти в инфобизнес

делать «что-то в онлайн просто потому что модно»

Он хочет:

системную модель

B2B

управляемость

понятную экономику

**Product–Founder Fit в его случае**

### Шаг 1. Отсечение автоматических реакций

Первичная реакция Андрея:

«AI сейчас растёт – может что-то с ИИ»

«Все идут в маркетинговые агентства»

«SaaS – звучит серьёзно»

**ВНИМАНИЕ!** Проблема: это реакция на рынок, а не на себя.

**Техника «Детский архив»**

**Воспоминания 8–14 лет**

Ответы Андрея:

Организовывал дворовые турниры

Договаривался, кто где играет

Вел «таблицу результатов»

Любил спорить и убеждать

Делал «бизнесы» по перепродаже карточек

Не любил рисовать и «сидеть один»

Что важно:

Повторяется **роль координатора и переговорщика.**

**Повторяющиеся паттерны во взрослом возрасте**

Быстро находит общий язык с собственниками

Любит сложные переговоры

Устаёт от рутины операционки

Не любит «копаться в цифрах»

Получает удовольствие от закрытия сделки

**Выделение базовой роли**

**Доминирующая роль: Продавец / Переговорщик**

**Вспомогательная роль: Организатор**

**НЕ его роли:**

Глубокий аналитик

Технолог

Разработчик

Производственник

**Что это означает для В2В**

Андрею противопоказаны ниши, где:  
нужно 80% времени заниматься продуктом  
длинная разработка без продаж  
высокая технологическая глубина  
глубокая методическая работа

Ему подходят ниши, где:

сложные сделки

цикл продаж 1–3 месяца

личные переговоры

В2В сегмент

высокая средняя сделка

**Проверка 5 направлений**

Андрей рассматривает:

AI-сервис автоматизации бухгалтерии

Агентство по лидогенерации для заводов

Дистрибуция промышленного оборудования

Консалтинг по построению В2В-продаж

Производство собственной IT-платформы

**Проверка на Founder Fit**

Направление	Совпадение
AI-сервис	НЕТ требует продуктовой глубины
Лидогенерация	Δ много операционки
Дистрибуция	✓ переговоры, сделки
Консалтинг В2В	✓ личные продажи
IT-платформа	НЕТ долгая разработка

**Вывод Уровня 1**

После Founder Fit:

Остаются допустимые направления:

В2В-дистрибуция

В2В-консалтинг по продажам

В2В-решения с высокой сделкой

Отсекаются:

технологические продукты без продаж

долгий R&D

ниши с фокусом на производство

**Gate 1 в кейсе**

Перед переходом к Уровню 2 у Андрея есть:

3 допустимых направления

Чёткое понимание своей роли

Осознание, что «AI ради AI» – не его путь

Отсечены 2 идеи, которые казались «модными»

Gate 1 – пройден.

**Что важно в этом кейсе**

Он не выбрал нишу.

Он сузил поле до совместимого с собой.

Он снизил вероятность внутреннего выгорания.

Он не начал с тренда.

## Кейсы несоответствия Founder Fit

### Кейс 1. Продавец в технологической нише

Тип предпринимателя: **C – Продавец**

Выбранная ниша: **SaaS-продукт с 12 месяцами разработки**

Проблема:

80% времени уходит на продукт

продаж почти нет

энергия падает

Через девять месяцев предприниматель сталкивается с выгоранием.

Ошибка:

Роль требовала переговоров,

а ниша требовала R&D.

### Кейс 2. Исследователь в агентстве продаж

Тип предпринимателя: **D – Исследователь**

Выбранная ниша: **агрессивные B2B-продажи**

Проблема:

стресс от быстрых решений

неприятие давления

отсутствие удовольствия от сделки

Бизнес может работать, но основатель постоянно испытывает внутренний конфликт.

Ошибка:

Аналитическая роль оказалась в среде,

где требуется энергия закрытия сделок.

### Кейс 3. Помогаящий в high-pressure B2B

Тип предпринимателя: **E – Помогаящий**

Выбранная ниша: **жёсткие переговоры с собственниками бизнеса**

Проблема:

эмоциональное истощение

трудно оказывать давление

конфликты переживаются слишком тяжело

Ошибка:

Среда требует жёсткости,

а роль ориентирована на гармонию

Андрей смотрел на пустой лист уже двадцать минут.

В центре страницы было написано одно слово:

**«AI для продаж».**

Он обвёл его кружком.

Потом ещё раз.

Потом поставил рядом знак вопроса.

Больше на листе ничего не появлялось.

Андрей откинулся в кресле.

– Ну очевидно же... – пробормотал он. – Сейчас все делают что-то с AI.

Он открыл ноутбук и начал искать.

«AI стартап идеи»

«AI для бизнеса»

«AI SaaS для продаж»

Через десять минут вкладок стало двадцать.

Через двадцать минут стало понятно:

каждая идея выглядела **одинаково разумной**.

AI для анализа звонков.

AI для написания коммерческих предложений.

AI для прогнозирования сделок.

AI для обучения менеджеров.

– Ну... значит надо делать AI для продаж, – сказал он вслух.

Он снова посмотрел на лист.

**AI для продаж**

И вдруг заметил странную вещь.

Все идеи, которые он нашёл, были **одной и той же идеей**.

Они отличались только деталями.

Он не выбирал нишу.

**Он крутился вокруг одной мысли.**

Андрей взял ручку и написал внизу страницы:

Почему у меня только одна идея?

Он попытался придумать что-то другое.

Маркетинговое агентство?

Нет, слишком банально.

Онлайн-курс?

Нет, рынок перегрет.

Консалтинг?

Слишком расплывчато.

Он снова вернулся к тому же слову.

**AI.**

Через полчаса раздражение стало почти физическим.

– Не может быть, чтобы в мире была только одна идея бизнеса, – сказал он.

Он встал, прошёлся по комнате и снова сел.

Проблема была не в том, что идей нет.

Проблема была в том, что он **пытается выбрать нишу слишком рано**.

У него не было поля вариантов.

У него была **одна гипотеза**, вокруг которой он ходил кругами.

И чем дольше он на неё смотрел, тем более правильной она казалась.

Но это была иллюзия.

Если у предпринимателя есть только одна идея,

он не выбирает.

**Он защищает первую попавшуюся мысль.**

Именно поэтому следующий этап системы не связан с выбором.

Наоборот.

На этом этапе предприниматель делает прямо противоположное:

он **резко расширяет поле возможностей**.

Не одну идею.

Не пять.

**Десятки.**

Иногда – сотни.

Потому что только после этого появляется контекст,

в котором выбор становится осмысленным.

Именно этому посвящён следующий уровень системы.

**Уровень 2 – Контекст.**

### 3. УРОВЕНЬ КОНТЕКСТ

Сергей сидел за столом уже третий час.

На экране ноутбука была открыта таблица с одним заголовком:

**«Идеи для бизнеса»**

Под заголовком – один пункт.

**AI-сервис для автоматизации продаж.**

Он смотрел на эту строку так, будто от неё зависело его будущее.

– Ну и что дальше? – спросил его партнёр Антон, заходя на кухню с кружкой кофе.

– Я думаю, – ответил Сергей.

– Ты думаешь уже три недели.

Сергей закрыл ноутбук.

– Слушай, это же нормальная идея. AI, автоматизация, B2B. Всё растёт.

– Возможно, – сказал Антон. – Но проблема не в идее.

– А в чём?

– У тебя **одна** идея.

Сергей нахмурился.

– А сколько должно быть?

Антон поставил кружку на стол.

– Минимум тридцать.

Сергей рассмеялся.

– Тридцать? Ты серьёзно?

– Абсолютно.

Он открыл ноутбук и создал новую таблицу.

В первой строке написал:

**«Поле идей»**

– Давай проверим одну вещь, – сказал он. – Если через час у нас будет только одна идея, значит ты не ищешь нишу. Ты защищаешь гипотезу.

– Хорошо, – сказал Сергей. – Начали.

Первые пять минут прошли быстро.

AI-анализ звонков

Автоматизация CRM

AI-ассистент для отдела продаж

Аналитика переговоров

Система оценки менеджеров

– Видишь, – сказал Сергей. – Всё вокруг одной темы.

– Это нормально, – ответил Антон. – Продолжай.

Через десять минут идеи начали становиться страннее.

Аутсорс коммерческого директора

Консалтинг по сложным B2B-сделкам

Платформа обучения переговорщиков

Анализ тендеров

Сервис подготовки к переговорам

Через двадцать минут Сергей уже говорил быстрее, чем печатал.

– Подожди... а если сделать брокера промышленных контрактов?

– Или сервис поиска поставщиков для заводов.

– Или платформу модернизации производств...

Антон только улыбался.

Когда список перевалил за сорок, Сергей вдруг остановился.

– Подожди.

– Что?

– Я вообще больше не думаю про тот AI-сервис.

– Именно.

Они продолжили.

Идеи становились всё шире.

Представительство иностранных производителей

Консалтинг по модернизации заводов

Энергоаудит + финансирование

Сопровождение крупных B2B-сделок

Сергей откинулся на спинку стула.

– Семьдесят.

Он снова посмотрел на таблицу.

Теперь она выглядела иначе.

Не как одна гипотеза.

А как **карта возможностей**.

– Забавно, – сказал он. – Самая первая идея теперь кажется даже не самой интересной.

Антон кивнул.

– В этом и смысл.

– В чём?

– Пока у предпринимателя **одна идея**, он не выбирает нишу.

Он защищает её.

Антон развернул ноутбук к Сергею.

– Настоящий выбор начинается только тогда, когда перед тобой **много вариантов**.

Он сделал паузу.

– Именно поэтому следующий шаг – создать управляемый способ генерировать идеи.

Не одну.

И даже не десять.

А **десятки**.

После первого уровня у предпринимателя появляется важный результат.

Он начинает лучше понимать себя:

свою роль

сильные стороны

ограничения

тип задач, которые ему подходят

Это важный шаг.

Но на этом этапе возникает новая проблема.

Многие предприниматели **слишком рано начинают выбирать нишу**.

Они находят одну более-менее логичную идею и начинают строить вокруг неё бизнес.

Например:

– сервис для автоматизации продаж

– агентство маркетинга

– онлайн-школа

– SaaS-продукт

И чем больше предприниматель думает об этой идее, тем более правильной она начинает казаться.

Он начинает:

читать статьи об этом рынке

искать подтверждения  
смотреть успешные примеры  
обсуждать идею с друзьями

Постепенно внимание концентрируется только на одном направлении.

И здесь возникает психологическая ловушка.

Если у предпринимателя есть **только одна идея**, он больше не выбирает.

Он начинает **защищать первую мысль**, которая пришла ему в голову.

В этот момент пропадает самое важное условие хорошего решения – **контекст выбора**.

Невозможно понять, сильная ли идея, если её не с чем сравнивать.

Представьте два сценария.

В первом предприниматель выбирает нишу из **двух вариантов**.

Во втором – из **пятидесяти**.

Вероятность найти действительно сильное направление во втором случае будет несравнимо выше.

Именно поэтому следующий этап системы не связан с выбором.

Наоборот.

На этом этапе предприниматель делает противоположное действие — **резко расширяет поле возможностей**.

Не одну идею.

Не три.

А десятки.

Потому что только после этого появляется то, чего обычно не хватает на старте бизнеса: **контекст для осмысленного выбора**.

**Схема «ошибка одной идеи»**

Появляется первая идея

∨

Предприниматель начинает её анализировать

∨

Ищет подтверждения

∨

Игнорирует альтернативы

∨

Влюбляется в идею

∨

Начинает строить бизнес

∨

Рынок проверяется слишком поздно

∨

Обнаруживается ошибка

Ключевая проблема этой схемы в том, что **выбор происходит слишком рано**.

Поэтому задача следующего уровня – не найти лучшую идею.

Задача – сначала создать **достаточно широкое поле возможностей**, в котором действительно можно выбирать.

## Инструменты уровня

Инструмент	Назначение
Водоворот идей	Метод помогает системно извлекать идеи из различных источников, пока не сформируется широкое поле возможностей.
Анализ мегатрендов	Мегатренды — это долгосрочные изменения, которые формируют новые рынки. Они позволяют увидеть возможности, которые только начинают появляться.
Карта проблем клиентов	Этот инструмент позволяет искать ниши через реальные проблемы людей. Предприниматель выписывает наблюдаемые проблемы в разных категориях.
Адаптация существующих моделей	Часто новые ниши появляются не из изобретений, а из переноса успешных бизнес-моделей на другой рынок.

### Результат уровня

После применения инструментов предприниматель должен получить:

30–100 потенциальных ниш

Это создаёт **достаточно широкий контекст**, из которого на следующем уровне начнётся **фильтрация и отбор наиболее перспективных направлений**.

## «Водоворот идей»

### **Роль инструмента**

Ошибка этого этапа:

влюбиться в первую идею,

застрять в размышлениях.

«Водоворот» нужен, чтобы:

убрать фиксацию,

снизить эмоциональную привязанность,

создать управляемое поле вариантов.

Это не поиск лучшей идеи.

Это управляемая генерация множества форм одного направления.

### **Условия входа**

В «Водоворот» нельзя заходить без:

3–5 направлений после Уровня 1

понимания своей базовой роли

Если этого нет – это фантазирование.

### **Архитектура метода: 7 каналов генерации**

Каждый канал – способ развернуть направление под другим углом.

Идеи не оцениваются.

### **Проблемный канал**

От боли – к множеству решений

### **Клиентский канал**

От аудитории – к источникам денег

### **Географический канал**

От территории – к возможностям

### **Технологический канал**

От технологии – к применению

### **Канал углубления**

От широкой ниши – к поднише

### **Модельный канал**

От решения – к способу монетизации

### **Комбинационный канал**

Рынок А + рынок В

### **Правило количества**

Минимум:

5 идей на канал

7 каналов

35 идей на одно направление

Если направлений 3 – 100+ идей – норма.

### **Правила работы**

Запрещено:

оценивать,

отсеивать,

считать деньги.

Обязательна письменная фиксация:

формулировка идеи,

источник,

личный интерес (1–5).

**Критерий срабатывания**

Инструмент считается выполненным, если:  
исчезла фиксация на одной идее,  
снизилась тревога выбора,  
появилось ощущение вариантов.

**Таблица генерации идей (50 ниш)**

На этом этапе важно **не оценивать идеи**.

Задача – только сформировать максимально широкий список.

№	Идея ниши	Откуда появилась
1		

**Самообманы генерации идей**

**Самообман №4 «Эта идея уникальная, конкурентов нет»**

Разбор:

Нет конкурентов = нет рынка

Или вы плохо искали

Или рынок слишком маленький

Реальность:

Конкуренция – признак существующего спроса.

**Самообман №5 «Я первый, кто это придумал»**

Разбор:

Скорее всего – нет

Даже если да, вопрос: есть ли платежеспособный спрос?

Проверка:

Есть ли клиенты, которые уже платят за похожее?

**Самообман №6 «Если идея мне нравится, значит она хорошая»**

Разбор:

Интерес не равно рыночность

Влюблённость в идею блокирует вариативность

Сигнал тревоги:

Вы перестали генерировать альтернативы.

## Мегатренды 2025–2030

**Функция:** наложить среду на созданные идеи

**Ключевой вопрос:**

«Какие идеи будут усиливаться реальностью, а какие потребуют борьбы с ней?»

Тренды здесь – не вдохновение.

Это **фильтр среды**.

**Базовые макротренды (поведенческие и экономические)**

**Старение населения**

Усиление:

образование 45+

здоровье

простые решения

Контрольный вопрос:

Станет ли идея ценнее для аудитории 45–65?

**Рост инвестиций в одного ребёнка**

Усиление:

премиальные решения

персонализация

результат вместо процесса

**Урбанизация и дефицит времени**

Усиление:

экономия времени

автоматизация

подписки

**Цифровизация и ИИ**

Усиление:

SaaS

автоматизация

data-driven решения

**Рост тревожности**

Усиление:

сопровождение

упрощение

доверие как продукт

**Фрагментация рынков**

Усиление:

подниши

специализация

экспертность

**Технологические мегатренды (уровень возможностей)**

**Уровень 1 – Абсолютно must-have (главные драйверы 2025–2030)**

**Agentic AI / автономные AI-агенты**

Не инструменты, а системы, которые:

ставят цели

планируют

действуют

Ниши:

AI-агент для бизнеса (продажи + маркетинг + финансы)

вертикальные агенты (медицина, юриспруденция)

AI-оркестраторы процессов

Почему критично:

**это новый тип сотрудника, а не софт**

Контрольный вопрос:

Можно ли заменить роль человека агентом?

**Коммерческая робототехника / humanoid**

Ниши:

роботы для складов, ресторанов, ухода

аренда и обслуживание роботов

телеоперация

Контрольный вопрос:

Можно ли заменить физический труд системой?

**Синтетическая биология / биофабрикация**

Ниши:

альтернативная еда

био-материалы

персонализированное питание

Контрольный вопрос:

Можно ли «вырастить» продукт вместо производства?

**Климатическая инфраструктура**

Ниши:

carbon removal

адаптация к климату

водные решения

Контрольный вопрос:

Решает ли идея проблему изменения среды?

**SLM + on-device AI ( локальный AI)**

Ниши:

приватный AI

отраслевые модели

edge AI

Контрольный вопрос:

Можно ли перенести AI ближе к пользователю?

**Уровень 2 – сильные и уже монетизируются (2025–2028)**

**Hyper-personalized healthcare / longevity**

Ниши:

AI-коучи здоровья

персональные программы

подписки

**Nuclear renaissance (SMR + инфраструктура )**

Ниши:

компоненты

безопасность

обучение

**Лазерная связь / новый интернет**

Ниши:

связь в удалённых регионах  
спутниковые решения

### **Вертикальный SaaS + AI-native**

Ниши:

SaaS под отрасли

AI-системы для конкретных рынков

Контрольный вопрос:

Можно ли сделать узкую систему вместо универсальной?

### **Уровень 3 – нишевые и вспомогательные**

#### **Gig-экономика 2.0**

AI-матчинг

маркетплейсы талантов

#### **Циркулярная экономика**

переработка

восстановление

#### **Web3 (прикладной)**

supply chain

токенизация

#### **Космическая экономика**

спутниковые данные

#### **AI в кибербезопасности**

защита от AI-атак

#### **Как использовать тренды (интеграция с системой)**

Для 10 идей из «Водоворота» определить:

Какой тренд усиливает идею

Какой усложняет

Что устареет

Где потребуются адаптация

Можно ли встроить тренд

#### **Ключевой принцип уровня**

Не все тренды одинаковы.

поведенческие тренды → показывают спрос

технологические тренды → создают возможности

Сильная ниша возникает, когда:

спрос (поведенческий тренд)

+

возможность (технологический тренд)

=

ускорение бизнеса

#### **Запреты уровня**

не выбирать нишу «потому что тренд»

не игнорировать тренды

не копировать зрелые рынки

не пытаться угадать будущее

#### **Новый критический запрет**

**не строить бизнес на технологии без понятной боли клиента**

Андрей вышел из офиса клиента с лёгким ощущением тупика.

Он приехал на встречу с директором небольшого производственного предприятия. Формально это был разговор о внедрении CRM. Но уже через десять минут стало понятно: дело вообще не в CRM.

Клиент нервно листал таблицу на экране.

– Смотрите, – сказал он. – У нас заявки приходят из трёх источников. Сайт, дилеры и выставки.

Он кликнул мышкой.

– Вот здесь Excel, вот здесь почта, а здесь менеджеры пишут в мессенджере.

Андрей молча смотрел.

– И что происходит дальше? – спросил он.

Директор усмехнулся.

– Дальше начинается цирк.

Он развернул ноутбук.

– Менеджер может забыть перезвонить. Клиент может написать сразу двум людям. Один считает, что сделку ведёт другой. Иногда мы узнаём, что клиент купил у конкурента... когда он уже запустил оборудование.

Он закрыл ноутбук.

– И знаете, что самое раздражающее?

– Что?

– Это не сложная проблема. Это просто бардак. Но этот бардак стоит нам миллионов.

В кабинете на несколько секунд стало тихо.

Андрей поймал себя на мысли, что слышит похожие жалобы почти на каждой встрече.

Не обязательно про CRM.

Иногда про логистику.

Иногда про согласования.

Иногда про поиск поставщиков.

Но структура жалобы всегда одинаковая.

Клиенты не говорят:

«Мне нужен новый продукт.»

Они говорят:

«Мы постоянно теряем время из-за одной и той же проблемы.»

Андрей задал ещё один вопрос:

– Как часто это происходит?

Директор даже не задумался.

– Каждый день.

– И сколько это стоит?

– Сложно сказать. Но если бы это исчезло, мы бы точно зарабатывали больше.

Когда встреча закончилась, Андрей записал в блокнот одну короткую фразу:

**«Проблема повторяется. Клиенты уже платят за её последствия.»**

Именно в такие моменты предприниматель начинает видеть рынок по-другому.

Не как набор идей.

А как карту повторяющихся неудобств, за устранение которых люди готовы платить.

Именно для этого в системе используется следующий инструмент – **карта проблем клиентов**.

## Карта проблем клиентов

Этот инструмент позволяет искать ниши **не через идеи предпринимателя, а через реальные проблемы людей.**

Большинство устойчивых бизнесов появляется не из вдохновения, а из точного понимания:

**где люди испытывают регулярные неудобства и готовы платить за их устранение.**

Карта проблем помогает системно собрать такие наблюдения.

### Принцип инструмента

Вместо того чтобы придумывать продукт, предприниматель задаёт себе другой вопрос: Где люди регулярно сталкиваются с неудобствами?

Если проблема:

повторяется,

затрагивает много людей,

стоит времени, денег или нервов,

она может стать основой новой ниши.

### Как работать с инструментом

Предприниматель составляет таблицу наблюдаемых проблем.

Категория проблем	Что искать	Пример
Потери времени	процессы, которые занимают слишком много времени	долгие со
Сложные процедуры	действия, требующие много шагов	оформлен документ
Неудобные сервисы	плохой пользовательский опыт	сложные п
Высокая стоимость	цена значительно выше ценности	дорогие п
Ручная работа	процессы, которые можно автоматизировать	обработка
Неопределённость	людям сложно принять решение	выбор усл

В каждой категории предприниматель записывает **конкретные наблюдения.**

### Источники наблюдений

Проблемы можно находить в разных местах:

Источник	Что наблюдать
собственный опыт	задачи, которые раздражают
работа и индустрия	системные проблемы отрасли
разговоры с людьми	повторяющиеся жалобы
отзывы клиентов	негативные комментарии
профессиональные сообщества	обсуждение сложностей

Главная задача – **замечать повторяемость проблемы.**

**Важный критерий**

Проблема становится основой ниши, если выполняются три условия:

Критерий	Вопрос
Частота	Насколько часто возникает проблема?
Масштаб	Сколько людей с ней сталкивается?
Цена решения	Готовы ли люди платить за её решение?

Если хотя бы два критерия подтверждаются – проблема может быть **основой потенциальной ниши.**

**Результат инструмента**

После заполнения карты предприниматель получает:

20–40 наблюдаемых проблем

Каждая из них может стать:

нишей

поднишей

идеей продукта

## **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.