KZSALESHUB · КНИГА

Системный рост

Практическое руководство по Customer Development и системному управлению стартапом: от проверки проблемы до юнит-экономики, команды, денег и масштаба.

Издание 2.0 · октябрь 2026 · kzsaleshub.com

Содержание

Пролог. Для кого эта книга 3

Глава 1. Customer Development: как понять, что продукт нужен рынку 5

Глава 2. Трекшн-карта: путь от идеи до масштабируемого бизнеса 9

Глава 3. Оцифровка гипотез: как выбрать, куда вложить силы 11

Глава 4. Еженедельный трекшн-ритм: как держать фокус и скорость 13

Глава 5. Стратегическая самодиагностика 15

Глава 6. Юнит-экономика на ранней стадии 18

Глава 7. От первых клиентов к повторяемым продажам 20

Глава 8. Удержание: главный признак, что продукт нужен 21

Глава 9. Команда: сооснователи и первые сотрудники 22

Глава 10. Деньги: самофинансирование, гранты и инвесторы 23

Глава 11. Ловушки ранней стадии 24

Глава 12. Практикум: примените это к своему проекту 25

Приложение А. Глоссарий 26

Приложение Б. Шаблон недельного отчёта фаундера 29

Приложение В. Проверьте себя 30

Об издании 33

Как читать эту книгу. Главы 1–5 — авторский метод: Customer Development, трекшн-карта, оцифровка гипотез, еженедельный ритм и стратегическая самодиагностика. Главы 6–11 — продолжение во втором издании: юнит-экономика на ранней стадии, переход к повторяемым продажам, удержание, команда, деньги и ловушки. Глава 12 — практикум. В приложениях — глоссарий, шаблон недельного отчёта и тест.

Пролог. Для кого эта книга

Это не теория и не учебник. Это набор рабочих инструментов, которые применяют трекеры и менторы в акселераторах и школах предпринимательства, чтобы стартап рос быстрее и не тратил месяцы на гипотезы, которые никому не нужны. Я собрал их из собственного опыта: сначала учился этому как участник, потом применял на своих проектах и проектах, которые помогал вести.

Обычно эти инструменты держит в руках кто-то со стороны — трекер, ментор, консультант. Он задаёт неудобные вопросы, следит за ритмом и не даёт команде уйти в приятную, но бесполезную работу. Когда трекера нет, всё это легко теряется. Поэтому здесь каждый инструмент описан так, чтобы вы могли провести его сами, без внешнего модератора.

Книга построена как последовательность вопросов, которые вы задаёте не клиенту и не инвестору, а себе и своей команде — в определённом порядке и с определённой регулярностью. Именно порядок и регулярность отличают систему от разрозненных советов. Разрозненный совет можно прочитать и забыть. Систему можно только делать — каждую неделю.

Кому пригодится. Фаундеру на этапе от идеи до первых стабильных продаж. Сооснователям, которые спорят о приоритетах и не могут договориться, что делать в первую очередь. Руководителю нового направления внутри компании — внутренний стартап живёт по тем же

законам. И продавцу, который хочет понимать, как думает основатель, которому он продаёт или у которого работает.

Как этим пользоваться

1. Прочитайте главы по порядку один раз целиком — это займёт около сорока пяти минут.
2. Затем возвращайтесь к конкретной главе, когда встанете перед соответствующей задачей: сформулировать ценностное предложение, выбрать между десятком гипотез, понять, почему рост застопорился.
3. В конце — практикум. Пройдите его для своего текущего проекта, не просто прочитав, а заполнив на бумаге или в документе. Без этого шага книга останется ещё одной прочитанной книгой.

У каждого инструмента на сайте есть отдельная карточка в каталоге фреймворков — с шаблоном, частыми ошибками и ответами на вопросы. Книга объясняет порядок, карточки — детали.

Глава 1. Customer Development: как понять, что продукт нужен рынку

Customer Development — методология проверки идеи через живое общение с потенциальными клиентами, а не через месяцы разработки «в стол». Большинство продуктов проваливаются не потому, что их плохо сделали, а потому, что их никто не ждал. Разговор с клиентом стоит полчаса. Цикл разработки стоит месяцы. Эта арифметика — главный аргумент всей главы.

Проблемное интервью

Проблемное интервью — специально структурированный разговор с потенциальным клиентом. Вы не продаёте и не презентуете. Вы задаёте вопросы, слушаете ответы и проверяете, применимо ли ваше ценностное предложение в реальной жизни собеседника. Задача — найти сегменты, где повторяется одна и та же проблема, а не собрать комплименты в адрес идеи.

Три правила, которые отделяют полезное интервью от вежливой беседы:

- **Говорите о прошлом, а не о будущем.** «Когда это случилось в последний раз и что вы сделали?» вместо «Купили бы вы такое?». На вопрос о будущем люди отвечают вежливо, на вопрос о прошлом — честно.
- **Не рассказывайте о своём решении, пока не поняли проблему.** Как только вы показали идею, собеседник начинает её оценивать, а не рассказывать о себе.
- **Ищите следы денег и времени.** Если человек не тратит на проблему ни денег, ни часов, ни нервов — это не проблема, а неудобство. За неудобство не платят.

Практическая планка: пять интервью в одном сегменте дают первое

ощущение, пятнадцать — уверенность, что вы видите закономерность, а не случайность. Если после десяти разговоров проблема не повторяется, это не повод говорить лучше. Это повод сменить сегмент.

Что такое ценность

Ценность — это польза, которую клиент реально получает от использования продукта. Не то, что продукт умеет, а то, что меняется у клиента. Когда ценность есть и вы умеете её доносить, происходят три вещи одновременно:

- клиенты возвращаются;
- клиенты рекомендуют вас знакомым;
- реклама начинает приводить целевые заказы по разумной цене.

Если хотя бы одного из трёх не происходит, скорее всего, ценность ещё не найдена или не доносится. Это простой и жёсткий тест: его нельзя пройти красивой презентацией.

Формула ценностного предложения

Заполните формулу для своего продукта прямо сейчас, от руки или в заметках. Короткая формулировка в одно предложение сразу показывает пробел: возможно, вы не знаете точный сегмент Y, не можете назвать ситуацию Z или не формулируете ценность V в терминах клиента.

Пример для B2B-сервиса: «Мы помогаем дистрибьюторам IT-оборудования в ситуации, когда заказы партнёров приходят в мессенджеры и почту, собирать их в одну очередь с помощью бота и CRM-интеграции и получать на двадцать процентов меньше потерянных заказов». Каждая буква формулы здесь проверяема — и именно это делает её рабочей.

Подробнее о том, как проверить формулировку на клиенте, — в карточке «Ценностное предложение», о задаче, которую клиент «нанимает»

продукт выполнять, — в Jobs to be Done.

Три уровня зрелости бизнеса

Путь стартапа удобно делить на три последовательных этапа. Смысл не в названиях, а в том, что на каждом этапе вы проверяете разные вещи, и переходить к следующему рано, пока не закрыт предыдущий.

Этап	Что проверяем	Признак, что этап закрыт
Исследование сегмента	Сформулировать гипотезы → проверить соответствие проблемы и решения → подтвердить ценностное предложение → собрать MVP	Клиенты из сегмента платят за первую версию, а не просто хвалят
Подтверждение сегмента	Проверить соответствие продукта рынку → свести юнит-экономику → дойти до окупаемости → найти масштабируемый канал	Один канал стабильно приводит клиентов с окупаемой стоимостью привлечения
Масштабирование	Разбить ценностное предложение по сегментам → свести экономику при росте в десять раз → отработать три и более канала → подготовиться к выходу на новый рынок	Рост не зависит от личного участия фаундера в каждой сделке

Практический вывод. Если вы ещё не подтвердили ценностное предложение, любые разговоры про масштабирование каналов

преждевременны. Самая частая ошибка, которую я видел, — команда на первом этапе нанимает маркетолога и запускает рекламу. Реклама честно приводит людей, люди честно уходят, и команда делает вывод, что «реклама не работает». Не работала ценность. Сначала закройте текущий этап.

Глава 2. Трекшн-карта: путь от идеи до масштабируемого бизнеса

Трекшн-карта — простой визуальный инструмент, который показывает, где вы находитесь на пути от идеи до значимого оборота и что логично делать дальше. Она же помогает за минуту объяснить постороннему — инвестору, партнёру, новому сотруднику, — что происходит в проекте.

Как устроена

- Слева, по строкам, — сегменты клиентов.
- По столбцам — этапы: гипотеза, проблемные интервью, подтверждённая ценность, MVP, первые платежи, повторные продажи, окупаемый канал, масштабирование.
- Когда сегмент подтверждён, справа для него открываются каналы привлечения. Для каждого сегмента может быть один или несколько каналов.
- В каждой ячейке — короткое описание результата этого этапа для этого сегмента или канала: не «работаем», а «7 интервью, проблема подтвердилась у 5».

Как читать свою карту

Красным отметьте текущий этап. Всё, что правее красного, делать ещё рано. Зелёным отметьте текущий фокус — обычно два-три сегмента или канала, не больше.

Соберите карту в таблице или на доске. Это займёт двадцать-тридцать минут и сразу покажет, не распыляетесь ли вы. Типичная картина при первом заполнении: шесть сегментов, и ни один не дошёл дальше второго столбца. Это не провал — это самая полезная информация, которую можно получить за полчаса. Выберите два сегмента, где ячейки

заполнены плотнее всего, и остальные поставьте на паузу письменно, с датой пересмотра.

Карту стоит обновлять раз в месяц и хранить старые версии. Через полгода последовательность карт показывает скорость движения лучше любого отчёта.

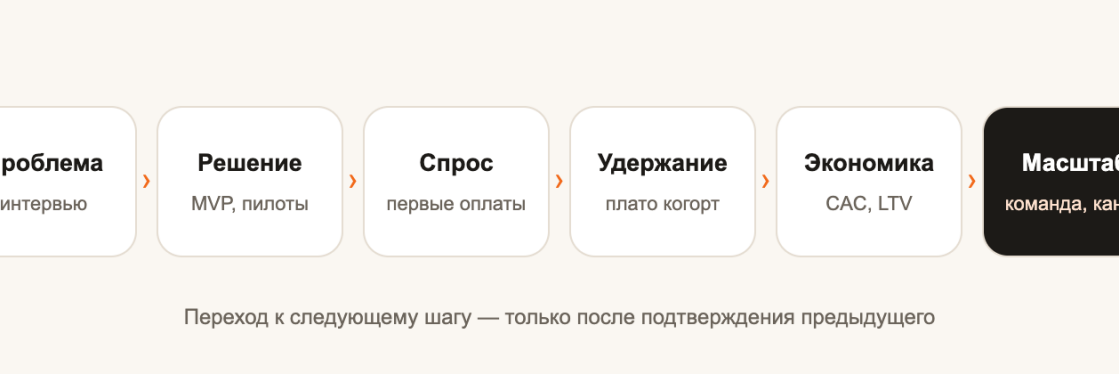


Схема. Шесть шагов системного роста: от проблемы до масштаба

Глава 3. Оцифровка гипотез: как выбрать, куда вложить силы

У любого фаундера гипотез больше, чем ресурсов на их проверку. Оцифровка гипотез помогает выгрузить все идеи из головы и с помощью простой оценки и ранжирования выбрать, что брать в работу первым. Шесть шагов, один вечер работы.

Шаг 1. Стратегическая цель

Сформулируйте цель на несколько лет вперёд и выразите её в конкретных числах: доход, доля рынка, стоимость продажи бизнеса. «Стать лидером рынка» — не цель. «Выручка сто миллионов тенге в месяц к концу третьего года» — цель.

Шаг 2. Цель на три месяца

Какую ближайшую цель нужно достичь, чтобы приблизиться к стратегической? Укажите три вещи: цифру в деньгах, качественное изменение в бизнесе и что эта цель позволит сделать дальше. Например: «Два миллиона тенге повторяющейся выручки в месяц, первый клиент из нового сегмента, основание для разговора с инвестором».

Шаг 3. Формулировка гипотез

Запишите все идеи и задачи, которые могут помочь достичь цели на три месяца: продуктовые, про продажи, маркетинговые, про процессы. Здесь чем больше, тем лучше — фильтрация будет позже. Обычно выходит от двадцати до сорока пунктов.

Шаг 4. Оцифровка

По каждой гипотезе прикиньте: сколько денег или какая выгода для

клиента будет, если она подтвердится и сработает. Грубая оценка лучше никакой. Если оценить невозможно — это тоже информация: скорее всего, гипотеза сформулирована слишком размыто.

Шаг 5. Главная неопределённость

По каждой гипотезе честно ответьте: что мешает приступить к ней прямо сейчас? Что нужно узнать или сделать, чтобы снять эту неопределённость? Гипотеза с высоким эффектом и огромной неопределённостью — это не приоритет, это исследовательская задача.

Шаг 6. Выбор рабочих гипотез

Посчитайте суммарный потенциальный эффект. Если сумма кратно перекрывает цель на три месяца — выбирайте самые приоритетные по эффекту и по низкой неопределённости и запускайте именно их, отложив остальные. Если сумма не дотягивает до цели — у вас мало гипотез или слишком скромная цель, вернитесь к шагу 3.

Правило, которое спасает от распыления: в работе одновременно не больше двух-трёх гипотез. Для сравнения между собой помогают ICE и RICE — они дают общую шкалу, когда спор идёт на уровне «мне кажется».

Глава 4. Еженедельный трекшн-ритм: как держать фокус и скорость

Рост стартапа редко тормозится нехваткой идей. Гораздо чаще — отсутствием ритма: каждую неделю нужно понимать, где узкое место и что конкретно проверяется. Ниже — алгоритм короткой еженедельной сессии, трекшн-ритма, которую можно проводить самостоятельно, с сооснователем или с командой.

1. Сформулируйте гипотезу бизнес-модели целиком: сегменты, ценность, подтверждение ценности, каналы привлечения, процесс продаж, экономика, рынок, стратегия выхода.
2. Найдите точку максимальной неопределённости — ключевой риск. Помогают вопросы: «На чём вы будете зарабатывать?», «Если это не подтвердится, остальное вообще имеет смысл?», «В чём корневая причина проблемы?».
3. Сформулируйте гипотезу именно в этой точке.
4. Спроектируйте самый короткий и дешёвый способ проверки — эксперимент или минимальный MVP.
5. Определите измеримую цель проверки — точку, после которой понятно, подтвердилось или нет.
6. Спросите себя: как сделать это ещё быстрее? Почти всегда эксперимент можно ужать сильнее, чем кажется.
7. Определите ближайший конкретный шаг, соберите план и цель на неделю.
8. Честно оцените, каких компетенций не хватает для этого шага и что с этим делать.
9. Зафиксируйте обязательство: кто и что делает на этой неделе.
10. Если остаётся ресурс — повторите пункты 2–8 для второй или третьей точки неопределённости.

11. В конце недели соберите результаты и дайте себе обратную связь по исполнению.
12. Отдельно оцените качество проверки: не было ли ошибок в самих выводах.
13. Определите итог: гипотеза подтвердилась, опровергнута или требует продолжения.
14. Обновите гипотезу бизнес-модели и вернитесь к пункту 1 на следующей неделе.

Проводите сессию раз в неделю, в одно и то же время, и фиксируйте результаты письменно. Это единственное, что превращает разовое усилие в систему. Сорок пять минут в понедельник утром экономят дни бесцельной работы.

Где ритм ломается. Первое — пункты 12 и 11 сливаются: команда оценивает, старалась ли она, а не правильно ли проверила. Второе — пункт 2 подменяется удобной задачей: вместо главного риска берут то, что понятно, как делать. Третье — ритм отменяют «на одну неделю», потому что горит. Именно в такие недели он нужнее всего.

Глава 5. Стратегическая самодиагностика

Раз в несколько месяцев полезно остановиться и посмотреть на бизнес целиком, а не только на текущую неделю. Ниже — структура вопросов, которую обычно задаёт трекер на стратегической сессии. Здесь она переработана так, чтобы пройти её самостоятельно. Подробный шаблон — в карточке «Стратегическая самодиагностика».

1. Запрос

- Есть ли сейчас что-то, что по-настоящему горит? Если да — начните с этого.
- Есть ли конкретный вопрос, ради которого стоит собрать сессию? Зафиксируйте его.

2. Диагностика

Кто главный и общее целеполагание. Есть ли ясные стратегические и тактические цели? Согласны ли с ними все ключевые люди в команде?

Экспертиза. Есть ли у вас экспертиза в предметной области — кейсы, методология, бренд, доступ к рынку?

Ценность.

- Кто клиент, какую проблему вы решаете, в чём ценность? Что случится с клиентом, если проблему не решить?
- Кто целевой сегмент, а кто — нет? Опишите портрет клиента максимально конкретно.
- Проводились ли ручные продажи? Есть ли пайплайн с чёткими критериями перехода между этапами?
- Действительно ли клиент получает ценность — и как вы это проверяете, а не предполагаете?

Финансы и каналы.

- Сколько денег компания тратит в месяц? На сколько месяцев хватит текущих денег?
- Каналы продаж — это реальность или пока план? Насколько реалистичны метрики, на которые вы рассчитываете?

3. Целеполагание

- Согласованы ли цели между собой и с реальностью? Какую компанию вы на самом деле строите?
- Какая стратегия выхода — дивиденды или продажа стратегу? Какая вокруг конкурентная ситуация?

4. Стратегический разрыв

- Достижимая планка: с учётом выявленных проблем, каких результатов реально достичь в текущей ситуации?
- Устраивает ли вас эта планка? Признайте прямо, если есть разрыв с амбициями.
- Возврат контроля: «И что вы будете с этим делать?» Ответственность за разрыв всегда на фаундере, не на рынке.

5. План действий

- Скорректируйте цель до достижимой на горизонте трёх-шести месяцев.
- Соберите план, который итеративно закрывает стратегический разрыв.
- Решите, нужна ли внешняя помощь — трекер, ментор, консультант — для части плана.

6. Резюме

- Хватает ли ресурсов и компетенций — людей, знаний, денег, времени? Что нужно, чтобы закрыть дефицит?
- Проговорите цель и план своими словами вслух. Если не получается внятно сформулировать, план ещё не готов.
- Зафиксируйте ближайшие шаги и контрольные точки до следующей сессии.

Самый трудный пункт — четвёртый. Признать, что достижимая планка ниже амбиций, неприятно. Но без этого признания команда месяцами работает на цель, в которую сама не верит, и теряет темп не из-за рынка, а из-за внутреннего разрыва.

Глава 6. Юнит-экономика на ранней стадии

Юнит-экономика отвечает на простой вопрос: зарабатываете ли вы на одном клиенте больше, чем тратите на его привлечение и обслуживание. На ранней стадии цифры шумные, но считать нужно с первых платящих клиентов: это показывает, есть ли у модели будущее.

Показатель	Как считать на старте	На что смотреть
Стоимость привлечения (CAC)	Все расходы на маркетинг и продажи за период ÷ число новых клиентов	Включайте время основателя, если он продаёт сам
Валовая маржа	(Выручка − прямые затраты на обслуживание) ÷ выручка	Не путайте с выручкой
Пожизненная ценность (LTV)	Средняя валовая прибыль с клиента в месяц × ожидаемый срок жизни	На ранней стадии срок жизни — гипотеза
Срок окупаемости	CAC ÷ месячная валовая прибыль с клиента	Чем короче, тем меньше денег нужно на рост

Ловушки

- Не учитывать время основателя в стоимости привлечения: экономика выглядит лучше, чем есть.
- Считать LTV по первым месяцам без данных об удержании.
- Смешивать каналы: один канал может быть прибыльным, другой — убыточным.

- Масштабировать рекламу до того, как подтверждена экономика одного клиента.

Подробнее: юнит-экономика, метрики эффективности SaaS.

Практика. Посчитайте CAC и срок окупаемости для последних десяти клиентов, включив своё время по рыночной ставке.

Глава 7. От первых клиентов к повторяемым продажам

Первые клиенты почти всегда приходят через основателя: его сеть, его убеждённость, его готовность менять продукт под клиента. Это нормально и нужно. Ошибка — нанимать продавцов раньше, чем основатель понял, как продавать.

Этап	Кто продаёт	Признак перехода
Первые 5–10 клиентов	Основатель	Понятен профиль клиента и типичная боль
Повторяемость	Основатель и первый продавец	Сделки идут по похожему сценарию
Масштаб	Команда продаж	Есть плейбук, воронка и прогноз

Перед наймом первого продавца запишите: профиль идеального клиента, три главные боли, типичные вопросы и возражения, этапы сделки, цикл и средний чек. Если записать не получается — нанимать рано. Подробнее: профиль идеального клиента, плейбук продаж, программа продажи основателя.

Глава 8. Удержание: главный признак, что продукт нужен

Продажи показывают, что клиентов можно убедить купить. Удержание показывает, что продукт им действительно нужен. Если клиенты уходят через пару месяцев, никакой маркетинг не построит бизнес.

- Стройте кривые удержания по когортам: какая доля клиентов каждого месяца остаётся через 1, 3, 6 месяцев.
- Ищите плато: если кривая выравнивается, у продукта есть ядро постоянных пользователей.
- Используйте тест Шона Эллиса: спросите клиентов, насколько они расстроятся, если продукт исчезнет.
- Разговаривайте с ушедшими клиентами — это самые ценные интервью.

Подробнее: когортный анализ, тест Шона Эллиса, пирамида PMF, активация и кривые удержания.

Глава 9. Команда: сооснователи и первые сотрудники

Ранняя команда определяет скорость больше, чем идея. Самые тяжёлые конфликты стартапов — между сооснователями, и почти всегда они начинаются с несогласованных ожиданий.

Вопрос	Что договорить заранее
Роли	Кто за что отвечает и кто принимает финальное решение
Доли	Как распределены и от чего зависят
Вестинг	Доли закрепляются постепенно, чтобы уход одного не разрушил компанию
Время и деньги	Кто сколько вкладывает и на каких условиях
Выход	Что происходит, если кто-то уходит

Первые сотрудники должны уметь работать в неопределённости и брать ответственность шире должности. Опционы помогают привлечь сильных людей, когда денег мало, но требуют юридического оформления. Подробнее: вестинг, таблица капитала.

Глава 10. Деньги: самофинансирование, гранты и инвесторы

Не каждому стартапу нужны инвестиции. Деньги инвестора ускоряют рост, но добавляют обязательства и ожидания. Выбирайте источник под стадию и модель.

Источник	Когда подходит	Что учесть
Самофинансирование	Есть выручка или сбережения, модель окупается быстро	Медленнее, но с полным контролем
Гранты и программы поддержки	Технологические и социальные проекты, участие в IT-хабах	Отчётность и целевое использование
Акселераторы	Нужны экспертиза, связи и небольшие инвестиции	Доля и время на программу
Бизнес-ангелы	Ранняя стадия, нужен опыт и первые деньги	Выбор человека важнее суммы
Венчурные фонды	Подтверждён рост и большой рынок	Высокие ожидания по темпам роста

Перед разговором с инвестором подготовьте: проблему и клиента, доказательства спроса (выручка, удержание, пилоты), юнит-экономику, рынок, команду, сколько денег нужно и на что, сколько месяцев они дадут. Подробнее: питч-дек, SAFE, term sheet, runway, гранты и МФИ в Центральной Азии.

Глава 11. Ловушки ранней стадии

Ловушка	Как распознать	Что делать
Масштабирование до подтверждения спроса	Растут расходы на маркетинг, удержание низкое	Вернуться к интервью и удержанию
Вечный пилот	Клиенты «тестируют» месяцами без оплаты	Платный пилот с критериями успеха
Распыление	Три продукта для трёх сегментов	Один сегмент, одна боль
Зависимость от одного клиента	Один заказчик даёт большую часть выручки	Новые клиенты в соседнем сегменте
Продукт ради продукта	Новые функции вместо разговоров с клиентами	Каждая функция — ответ на проверенную гипотезу
Игнорирование цифр	Решения по ощущениям	Еженедельный трекшн-ритм из главы 4

Многие из этих ловушек видны в еженедельном ритме из главы 4 и самодиагностике из главы 5 — если вести их честно. Подробнее: риск концентрации клиентов, пивот.

Глава 12. Практикум: примените это к своему проекту

Не читайте дальше, не сделав. Возьмите текущий проект и пройдите шаги — каждый закрывает материал одной из глав.

1. Сформулируйте формулу ценностного предложения (глава 1) для одного конкретного сегмента клиентов.
2. Соберите трекшн-карту (глава 2): сегменты по строкам, этапы по столбцам, отметьте текущее положение и две-три зоны фокуса.
3. Проведите минимум пять проблемных интервью с реальными представителями сегмента и честно зафиксируйте, подтвердилась ли ценность.
4. Проведите оцифровку гипотез (глава 3) для цели на три месяца и выберите не больше двух-трёх гипотез в работу.

После этого назначьте день недели для трекшн-ритма (глава 4) и дату через два-три месяца для стратегической самодиагностики (глава 5) — и внесите обе даты в календарь прямо сейчас.

Если хочется идти дальше, чем эта книга, — в Startup OS собраны все инструменты по этапам: от первого интервью до раунда и выхода, с метриками и карточками фреймворков.

Приложение А. Глоссарий

Термин	Определение
Customer Development	Методология создания продуктов через взаимодействие с потенциальными клиентами — проверка гипотез о проблеме, решении, рынке и каналах.
Ценностное предложение	Ясное изложение того, что получает клиент. Определяет ценность компании на рынке и даёт конкурентное преимущество.
Контроль ценности	Разговоры с существующими клиентами, чтобы подтвердить или опровергнуть, что они действительно получают ценность.
Трекшн-митинг	Короткая регулярная сессия, на которой фиксируются прогресс, узкое место, фокус и план на неделю.
Проблемное интервью	Первый этап Customer Development: найти сегменты, где повторяется одна и та же проблема.
Клиентский сегмент	Группа потенциальных клиентов, схожих по ключевым параметрам: отрасль, оборот, наличие или отсутствие определённых элементов бизнеса.
ABC-сегментация	A — платят много и долго; B — нужно уговаривать; C — отнимут много сил и

Термин	Определение
	в итоге уйдут.
Пайплайн	Процесс продаж в виде последовательных этапов с критериями перехода.
Квалификация	Уточнение реальной боли клиента: в чём проблема, какой ущерб, какой срок, кто решает и какой бюджет.
HADI-цикл	Гипотеза → действие → данные → выводы. Короткий цикл быстрой проверки.
MVP	Версия продукта с минимальным набором возможностей, за которые пользователь уже готов платить.
Customer Discovery	Этап поиска решения для проблемы, которая значима для существенной части клиентов.
Customer Validation	Этап подтверждения соответствия продукта рынку — как правило, самый важный и самый трудный.
PAM / TAM / SAM / SOM	Потенциальный рынок; общий целевой; доступный; реально достижимая доля.
Юнит-экономика	Оценка прибыльности модели через прибыльность одной единицы товара или одного клиента.
Канвас	Канва бизнес-модели из девяти блоков для целостного описания и

Термин	Определение
	анализа.

Приложение Б. Шаблон недельного отчёта фаундера

Блок	Что написать
Главная метрика недели	Значение и изменение к прошлой неделе
Проверенные гипотезы	Что проверили, результат, вывод
Клиенты	Сколько интервью, пилотов, оплат, уходов
Деньги	Остаток, расходы, сколько месяцев хватит
Блокеры	Что мешает и чья помощь нужна
План на неделю	Три главных действия

Приложение В. Проверьте себя

1. Что важнее всего подтвердить до масштабирования маркетинга?

- Узнаваемость бренда среди широкой аудитории в своей нише
- Удержание и экономику клиента
- Число функций продукта

Правильно: Удержание и экономику клиента.

2. Почему важно учитывать время основателя в стоимости привлечения?

- Иначе экономика выглядит лучше
- Этого требуют инвесторы и налоговые органы при любой отчётности
- Это снижает налоги

Правильно: Иначе экономика выглядит лучше.

3. Когда нанимать первого продавца?

- Сразу после регистрации компании, чтобы не терять время
- Когда основатель может записать, как продавать
- Когда закончились деньги

Правильно: Когда основатель может записать, как продавать.

4. Что показывает плато на кривой удержания?

- Что продукт перестал развиваться и пора делать новую версию
- Что маркетинг работает плохо
- Ядро постоянных пользователей

Правильно: Ядро постоянных пользователей.

5. Зачем сооснователям вестинг?

- Чтобы уход одного сооснователя не разрушил компанию
- Чтобы платить меньше налогов при продаже долей
- Чтобы привлечь грант

Правильно: Чтобы уход одного сооснователя не разрушил компанию.

6. Что такое «вечный пилот»?

- Пилот месяцами без оплаты и решения
- Бесплатная версия продукта для всех желающих без ограничений по сроку
- Тестирование на сотрудниках

Правильно: Пилот месяцами без оплаты и решения.

7. Какой источник денег даёт полный контроль?

- Венчурный фонд с опытом в вашей отрасли
- Самофинансирование из выручки и собственных сбережений
- Акселератор

Правильно: Самофинансирование из выручки и собственных сбережений.

8. Что подготовить к разговору с инвестором в первую очередь?

- Красивый логотип, сайт и презентацию в фирменном стиле
- Доказательства спроса и юнит-экономику
- Список будущих функций

Правильно: Доказательства спроса и юнит-экономику.

9. Что делать при распылении на несколько сегментов?

- Добавить ещё один сегмент, чтобы снизить риски
- Выбрать один сегмент и одну боль
- Нанять больше продавцов

Правильно: Выбрать один сегмент и одну боль.

10. Какой инструмент из книги помогает держать фокус каждую неделю?

- Еженедельный трекшн-ритм из главы 4
- Годовой бюджет
- Пресс-релиз

Правильно: Еженедельный трекшн-ритм из главы 4.

Об издании

Издание	Описание
2.0	Флагманская версия: авторские главы 1–5 и практикум сохранены, добавлены главы о юнит-экономике, повторяемых продажах, удержании, команде, деньгах и ловушках ранней стадии, схема пути, шаблон недельного отчёта и тест
1.0	Авторский метод в 6 главах и глоссарий

Книга бесплатна. Её можно читать онлайн и скачать в PDF и EPUB.