

**Пушкар Олександр Іванович**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри комп'ютерних систем і технологій; ORCID: 0000-0003-3592-3684; Тел. +38(057) 702-18-37; E-mail: aipvt@ukr.net;

*Харківський національний економічний університет ім. С.Кузнеця пр. Науки, 9-а, Харків, Україна, 61166*

**Татаринцева Юлія Леонідівна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародного бізнесу та фінансів; ORCID: 0000-0003-2910-9280; Тел. +38(066)22-75-765; E-mail: 7518618@gmail.com;

**Заїченко Інна Максимівна**, магістр, кафедри міжнародного бізнесу та фінансів, Тел. +38(095)749-81-67; 7518618@gmail.com;

**Рабаї Абделалі**, магістр, кафедри міжнародного бізнесу та фінансів, Тел. +38(095)749-81-67; E-mail: 7518618@gmail.com.;

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». вул. Кирпичова, 2, Харків, Україна, 61002.*

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ТРЕКШН-КАРТИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ, ЩО ЗДІЙСНЮЮТЬ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ

**Анотація.** У статті обґрунтовані методичні рекомендації з побудови трекин-карти при виході підприємства на зовнішні ринки. Завдяки запропонованим рекомендаціям, підприємство може розставити пріоритети в процесі розвитку відносин з сегментами користувачів, що впливає на кінцевий результат. Узагальнені ключові підходи до розуміння сутності та способів розробки трекин-карти. Трекин-карта в загальному розумінні відображає прогрес бізнесу за його ключовими показниками. Відмінність побудови трекин-карти від звичайного фінансового аналізу показників господарської діяльності відрізняється тим, що окрім вимірювання, методика передбачає глибокий причинно-наслідковий аналіз, розробку наочних матеріалів, що доповнюють аналіз коефіцієнтів. Розроблено методичні рекомендації з побудови трекин-карти для підприємств, що здійснюють ЗЕД. Виділені основні етапи та розглянуто їх сутність. Доведено, що побудова трекин-карти відповідає сучасним запитам ринку, необхідна як для внутрішньо фірмового планування, так і для залучення коштів інвесторів.

**Ключові слова:** трекин-карта, трекин-мітинг, customer development, стартап, зовнішньоекономічна діяльність, сегменти, канали продажів.

**Pushkar Oleksandr Ivanovych**, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Computer Systems and Technologies; ORCID: 0000-0003-3592-3684; Tel. +38 (057) 702-18-37; aipvt@ukr.net.

*Kharkiv National University of Economics named after S. Kuznetsa, 9a Nauki Ave., Kharkiv, Ukraine, 61166.*

**Tataryntseva Yuliia Leonidivna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of International Business and Finance; ORCID: 0000-0003-2910-9280. Tel. +38 (066) 22-75-765; 7518618@gmail.com

**Zaichenko Inna Maksymovna**, Master, Department of International Business and Finance. Tel. +38 (095) 749-81-67; 7518618@gmail.com.

**Rabai Abdelali**, Master, Department of International Business and Finance. Tel. +38 (095) 749-81-67; 7518618@gmail.com

*National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», st. Kirpychova, 2, Kharkiv, Ukraine, 61002*

## METHODICAL APPROACH IS TO FORMING OF TREKSHN-MAP FOR ENTERPRISES THAT CARRY OUT FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

**Abstract.** Annotation. In the articles reasonable methodical recommendations are from the construction of трекин-карти on leaving of enterprise to the foreign markets. Due to offer recommendations, an enterprise can place priorities in the process of development of relationships with the segments of users, that influences on end-point. The generalized key going is near understanding of essence and methods of development of трекин-карти. A Трекин-карта in the general understanding represents business progress on his key indexes. The difference of construction of трекин-карти from the ordinary financial analysis of economic performance indicators differs in that except measuring, methodology envisages a deep причинно-наслідковий analysis, development of evident materials that complement the analysis of coefficients. Methodical recommendations are worked out from the construction of трекин-карти for enterprises that carry out ЗЕД. Distinguished basic stages and their essence is considered it is Well-proven that the construction of трекин-карти answers the modern queries of market, necessary as for the inwardly brandname planning.

**Keywords:** traction map, traction meeting, customer development, startup, foreign economic activity, segments, sales channels.

**Пушкарь Александр Иванович**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри комп'ютерних систем і технологій. ORCID: 0000-0003-3592-3684. Тел. +38 (057) 702-18-37; airvt@ukr.net  
Харьківський національний економічний університет ім. С.Кузнеця, пр. Науки, №9, Харків, Україна, 61166.

**Татаринцева Юлія Леонидовна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародного бізнесу і фінансів; ORCID: 0000-0003-2910-9280. Тел. +38 (066) 22-75-765; 7518618@gmail.com.

**Заиченко Інна Максимовна**, магістр кафедри міжнародного бізнесу і фінансів. Тел. +38 (095) 749-81-67; 7518618@gmail.com.

**Рабаи Абделали**, магістр кафедри міжнародного бізнесу і фінансів. Тел. +38 (095) 749-81-67; 7518618@gmail.com.

Національний технічний університет «Харьківський політехнічний інститут», ул. Кирпичева, 2, Харків, 61000, Україна

## МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ ТРЕКШН-КАРТЫ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИХ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

**Аннотація.** В статті обґрунтовані методичські рекомендації з побудови трекшн-карти при виході підприємства на зовнішні ринки. Благодаря запропонованим рекомендаціям, підприємство може розставити пріоритети в процесі розвитку відносин з сегментами користувачів, що впливає на кінцевий результат. Загальні ключові підходи до розуміння сутності і способів розробки трекшн-карти. Трекшн-карта в загальному розумінні відображає прогрес бізнесу за його ключовими показниками. Відмінність побудови трекшн-карти від звичайного фінансового аналізу показників господарської діяльності полягає в тому, що крім вимірювання, методика передбачає глибокий причинно-наслідковий аналіз, розробку наочних матеріалів, які доповнюють аналіз коефіцієнтів. Розроблені методичські рекомендації з побудови трекшн-карти для підприємств, які здійснюють ЗЕД. Виділені основні етапи і розглянуто їх сутність. Доведено, що побудова трекшн-карти відповідає сучасним вимогам ринку, необхідна як для внутрішнього, так і для зовнішнього планування.

**Ключевые слова:** трекшн-карта, трекшн-митинг, customer development, стартап, внешнеэкономическая деятельность, сегменты, каналы продаж.

**Актуальність.** Поширення інтернету, популярність онлайн бізнесу призводить до того, що торгівля стає все більш динамічною, конкуренція потужнішою. Бізнес стає інтернаціональним, підприємства отримують широкі можливості для розширення зовнішньоекономічної діяльності. Виграють ті фірми, які мають швидку реакцію на зміни на ринку, встановлюють ефективний зворотний зв'язок зі споживачем. Сучасна тенденція у торгівлі – бути реактивним і проактивним, усувати можливі недоліки, запобігати можливим негативним реакціям завдяки встановленню зворотного зв'язку з клієнтом. Все це описує концепція Customer development, впровадження якої дозволяє своєчасно вирішувати можливі проблеми під час взаємодії з продуктом, виявляти змінювати курс бізнесу. В таких умовах актуальною проблемою є пошук та використання сучасних інструментів, які дозволять підприємствам встановлювати цілі на нових ринках, йти до них, вимірювати результати та своєчасно реагувати та змінювати курс. Старі методи фінансового прогнозування є громіздкими та мають великий проміжок формування. Відстеження результатів має бути оперативним, особливо під час перших кроків на нових ринках. Це пов'язано із необхідністю своєчасної реакції, уразі незадоволення клієнтами пропонованої цінності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові дослідження щодо побудови трекшн-карти розкриті в працях науковців Ріса Е. [1], Голдрата Е. [2], Зобніної М. [3], Вайндерга Г. [4], Андерсена С. [5]. Але у цих та інших публікаціях бракує досліджень щодо підприємств, які ведуть бізнес на зовнішніх ринках, тому ці питання потребують більш детального висвітлення.

**Постановка проблеми.** Для підприємств, що активно ведуть свій бізнес на зовнішніх ринках актуальною задачею є аналіз результативності бізнесу вже з перших

місяців торгівлі. Саме таким інструментом є метод побудови трекшн-карти. Зробити висновки про прийнятну цінність товару чи послуги, що пропонується на новий ринок, підприємець може лише гіпотетично. Тому що те, що сприймається в країні базування виробника не завжди буде мати попит в іноземного споживача. Адже якщо цінність товару не підтверджується, чи варто витратити час, гроші і сили на просування продукту, не потрібного ринку? Тут має місце простий алгоритм умови, якщо цінність продукту підтверджується – слід просувати продукт далі, якщо ні – змінювати ринок, закривати проект, або змінювати продукт і знову перевіряти цінності, щоб отримати трекшн. [3] Трекшн-карта в загальному розумінні відображає прогрес бізнесу за його ключовими показниками. Відмінність побудови трекшн-карти від звичайного фінансового аналізу показників господарської діяльності відрізняється тим, що окрім вимірювання, методика передбачає глибокий причинно-наслідковий аналіз (що запланували, що зробили, чому не досягли мети або які наступні цілі передбачаються); розробку артефактів (наочних матеріалів, що доповнюють аналіз коефіцієнтів, наприклад, побудова воронки продажів, матриці цілей по каналах продажів). Використання трекшн-карти актуально як для залучення нових інвесторів, зокрема на зарубіжних ринках, так і для відстеження динаміки бізнесу та вдосконалення діяльності підприємства. Невирішеним питанням в науковій літературі є формування практичної методики для побудови трекшн-карти, використання її як дієвого інструменту регулювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

**Мета дослідження** – запропонувати методичні підходи для розробки трекшн-карти підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

**Викладення основного матеріалу.** Використання методики побудови трекшн-карти зазвичай використовується для презентації компаніями-стартаперами результатів своєї діяльності інвесторам з метою залучення коштів на розширення бізнесу. Проте, ця методика корисна і для відстеження результативності зовнішньоекономічної діяльності з використанням її у поточному режимі. Як зазначає Андерсен К., багатьом компаніям, що починають працювати на зовнішніх ринках, часто важко «відірватися з місця». [4] Знайти достатньо капіталу для фінансування розвитку зовнішньоекономічної діяльності може бути важко. Створюючи тягу (трекшн) до бізнесу, нові компанії можуть залучити потенційних інвесторів. Трекшн-карта передбачає відображення результативності діючої бізнес-моделі підприємства. В науковій літературі можна виділити 3 підходи до використання методики побудови трекшн-карти.

*Перший підхід* обґрунтовано в роботі Вайнберга Г. який інтерпретує поняття «трекшн» із «тягою». [5,6] Коли бракує тяги, продажі падають, а клієнтська база зменшується, незалежно від зусиль, що докладаються підприємствами. Немає єдиного способу виміряти тягу, однак компанії зазвичай покладаються на реакцію клієнтів та дохід як показник свого успіху. Вайнберг Г. пропонує досягати тяги в існуючих каналах продажів і при її відсутності переходити до інших каналів. Не має сенсу здійснювати продаж та рекламу водночас по всім можливим напрямкам, а рухатись поступово досягаючи максимальну тягу по каналам продажів. Вайнберг Г. рекомендує близько 50% робочого часу фірмі витратити на те, щоб «натягнути» свій стартап. Він також пропонує використовувати метод під назвою «Bullseye framework» для визначення каналів тяги для компанії, за допомогою якого фірма фокусується на одному тяговому каналі, переходячи на інший, лише після того, як перший для неї більше не працює (або якщо виявилось, що це не дає бажаних результатів). Але спочатку потрібно знайти канали та протестувати їх. Для цього, по-перше, методом мозкового штурму обрати найбільш привабливі з точки зору прибутку канали продажів; по-друге, необхідно розподілити отримані ідеї, включивши їх до однієї з категорій: внутрішнє коло (А), перспективне (В), далеке (С); по-третє слід перевірити можливість продажів у каналі категорії А. На думку автора, одночасно домінує лише один тяговий канал. Рекомендовано оптимізувати його за

допомогою А / В тестування. Наприклад, запуску двох різних оголошень або розміщення двох різних типів публікацій на одну і ту ж тему, щоб побачити, яка з них працює краще.

*Другий підхід.* Під трекшн-картою мається на увазі розгортання моделі Остервальдера у лінію. [7] Модель Остервальдера ще має назву *модель Canvas* та містить 9 блоків, які описують бізнес процеси фірми. Мета такої побудови карти – виявлення вузьких місць на лінійці для поліпшення всього процесу проходження по блоках (виявлення тих проблем, які не дозволяють рухатись бізнесу далі). Крім того, за цим підходом кожна задача оцінюється з позиції грошей та розвитку: чи слід її виконувати зараз, пізніше чи взагалі не виконувати.

Третій підхід побудови трешн-карти передбачає вибір ключових показників результативності та контроль над досягненням результатів по ним, відповідно встановленим цілям [8-10]. Розуміння майбутнього організації, розробка конкретних цілей та засобів досягнення цих цілей є першим кроком для успішного старту. Чітко сформульовані цілі як у бізнес-плані, так і в заяві про місію показують інвесторам, як компанія буде прогресувати стосовно ринкових факторів та конкуренції. Однак простого визначення цих цілей недостатньо. Щоб виміряти тягу, компанія повинна розуміти, які показники вона використовуватиме для визначення успіху. Залежно від галузі та факторів зовнішнього ринку, можна виміряти тягу за допомогою продажів, реакції споживачів або дослідження ринку. Побудова діаграми цих факторів щодо часу має вирішальне значення для вимірювання тяги, оскільки вся справа в тому, щоб визначити, як змінюються цифри: збільшення продажів і реакція споживачів свідчать про хорошу тягу. Вибір показників доповнює побудова матриці задач по відповідним каналам продаж.

Думка щодо обов'язкових метрик у науковців відрізняється. Одні автори пропонують включати до ключових показників переважно від 1-2 (кількість клієнтів, прибуток) [8,10]. На думку Ш. Кулхарні трекшн – це вимірювана група користувачів, яка підтверджує існування фірми, і з цього приводу допомагає служити цілям стартапу [9]. Інші дослідники вважають цього замало. Маурія Е. зазначає, що недостатньо просто обрати будь-яку зручну метрику для осі у кривій зросту, яка зручно піднімається вгору та праворуч, і видати її як тягу [8]. Наприклад, складання графіку сукупної кількості користувачів з часом нікуди не змінюється, окрім як вгору та праворуч. Інвестор побачить саме через цей фасад марнославство. Натомість потрібно вибрати показники, які служать надійним відображенням зростання бізнес-моделі. Цінність у бізнес-моделі завжди визначається стосовно клієнтів, тому релевантні показники тяги повинні відстежувати дії або поведінку клієнта. Ні кількість матеріалів, які створені, ні розмір команди, ні фінансування не вважаються тягою. Андрєєв К. виділяє 2 ключових показника: прибуток та кількість користувачів та групу допоміжних показників: ARPPU (англ. Average Revenue Per Paying User) - середня виручка на одного користувача, що платить; DAU (англ. Daily Active Users), - щоденні активні користувачі; САС (англ. Customer Acquisition Cost) - вартість залучення нового клієнта, відбиває підсумкову суму усіх маркетингових зусиль, які знадобилися, щоб притягнути одного клієнта; LTV (англ. LifeTime Value) - показує скільки грошей приносить клієнт за весь час присутності у сервісі: від першої купівлі до останньої. [5] Наявність допоміжних показників автор пояснює тим, що бізнес спочатку може бути не обов'язково монетизованим, як наприклад мережа Facebook на її старті, проте мати значний попит, зацікавленість у клієнтів, тобто потенційний прибуток.

Побудова карти не передбачає розгорнутий аналіз фінансово-господарської діяльності, розробку фінансового прогнозу, натомість має наочно демонструвати прогрес по окремим найбільш вагомим показникам. Як зазначає Берк Ф., створення фінансового прогнозу займає занадто багато часу, і фірма залишається великою електронною таблицею, яка маскує її найризикованіші припущення. Він стверджує, що «... у межах великої кількості цифр є лише кілька ключових входів, які керують цілою бізнес-моделлю



фірми. Якщо ці припущення розпадаються, розпадається вся модель». Ф. Берк рекомендує не створювати фінансовий прогноз, натомість розробляти трекшн-карту. Трекшн-карта робить для фінансового прогнозу те, що Lean Canvas робить для бізнес-плану, а саме фокусується на головному. [8] Маруїя Е. зазначає, що варто зосередитись на ключових показниках діяльності і відстежувати їх динаміку. [9] Фірмам рекомендується починати з декількох ключових показників, які описують мінімальні критерії успіху, модель ціноутворення та припущення про кількість клієнтів, і використовуючи швидкий розрахунок будувати динамічні діаграми.

На основі узагальнення огляду наукових робіт авторами дослідження пропонуються наступні методичні рекомендації з побудови трекшн-карти. На нашу думку до методики побудови трекшн-карти для підприємства ЗЕД доцільно використовувати наступну послідовність (рис.1).

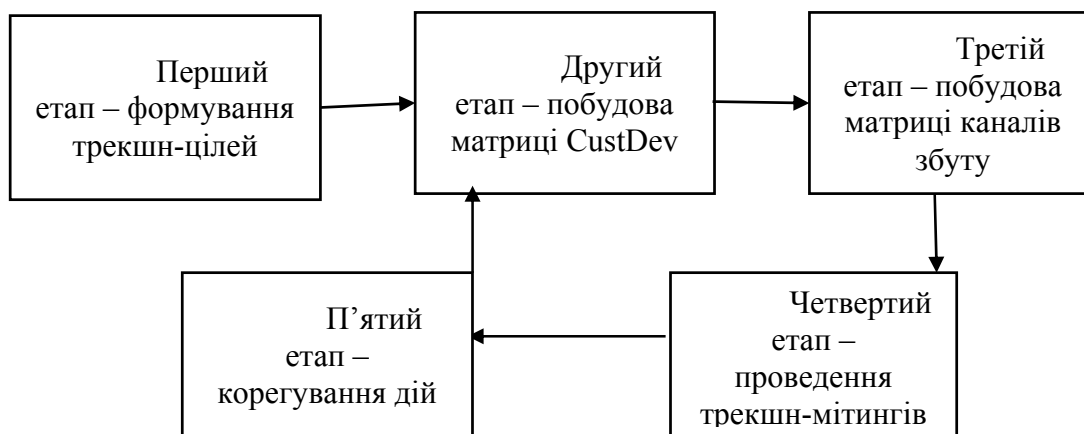


Рис. 1. Послідовність етапів розробки трекшн-карти на зовнішньому ринку

Перший етап – формування трекшн-цілей. На даному етапі встановлюються ключові цілі підприємства на новому ринку. Побудуємо діаграму розвитку бізнесу на 3 роки за допомогою сервісу «leanstack» [10]. Досліджувана компанія виходить на ринок США із мобільним додатком. Стартовий капітал отримано від інвестора.

Насамперед необхідно визначити мінімальний критерій успіху фірми, який на сервісі «leanstack» описується показником прибутку, до якого прагне фірма за три роки. У нашому випадку встановимо суму 50 тис.долл. Вартість додатку становить 2 тис.долл. Наявність повторювальних продаж не передбачається. Для досягнення встановлених цілей компанії необхідно щодня залучати 400 клієнтів, що за прогнозами приведе до 40 реєстрацій (рис.2).

Виходячи з мінімальних критеріїв успіху в 50 тис. долл. на рік, з ціною моделлю 2 000,00 доларів США / один раз, очікуваним терміном життя клієнта 1 рік, очікуваним рівнем придбання 10% та відсутністю перенаправлення клієнтів, компанії потрібно буде залучити щонайменше 14 нових відвідувачів щодня після року лише для того, щоб підтримувати (не розвивати!) бізнес-модель на рівні 25 клієнтів.

Побудова трекшн карти будується одноразово, натомість діаграма зростання бізнесу будується щодня (рис.3).

Використання діаграми необхідно щодня, це дозволяє відстежувати результати та впроваджувати оперативне реагування. Якщо результати незадовільні необхідно проводити трекшн-мітинги.

Другий етап – побудова матриці CustDev. На даному етапу необхідно розробити тактичні цілі та впровадити заходи для досягнення головної мети.

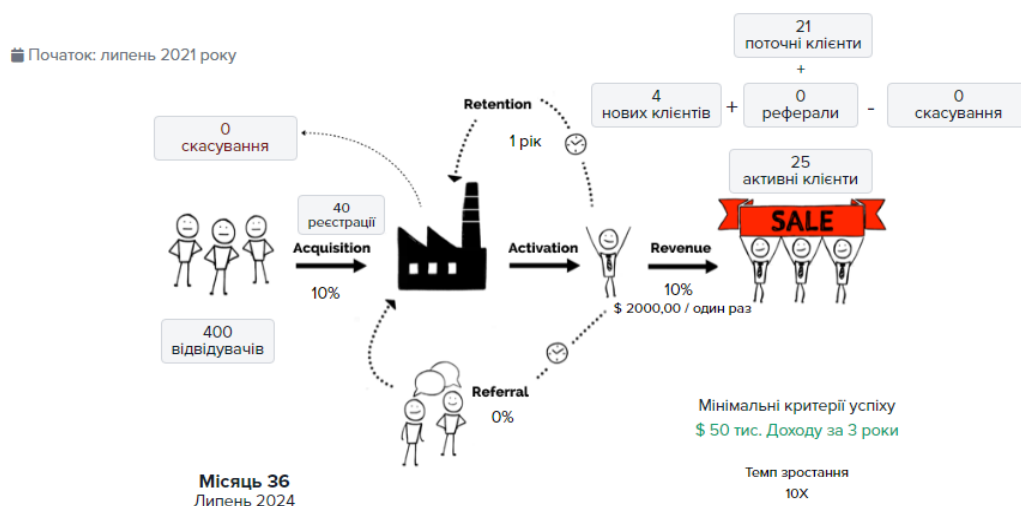


Рис. 2. Формування трекшн-цілей підприємства, що виходить на ринок США

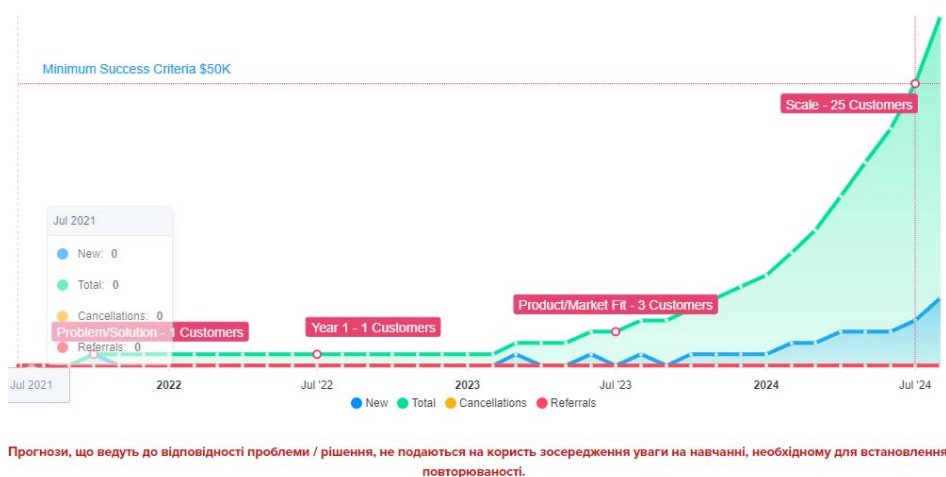


Рис. 3. Діаграма зростання бізнесу

1. Спочатку необхідно сформулювати ідею та ціннісну пропозицію яку компанія буде пропонувати клієнту. Далі виокремлюємо клієнтські сегменти з якими фірма буде працювати. Для кожного сегменту ціннісна пропозиція буде відрізнятися. Наприклад, якщо фірма просуває мобільний додаток для міксування фотокарток у відео, то для кінцевого користувача цінність полягає саме у можливості зробити відео колаж, так для весільного агентства такий додаток має додаткові переваги для їх клієнтів, забезпечує лояльність до агентства. Сегмент ринку має відокремлюватися не лише за демографічною або гендерною ознакою (наприклад, жінки у віці 25-35 років); натомість сегменти мають виділятися за наявністю проблеми (наприклад, жінки, які знаходяться у декреті) або за типом посередника (дрібні магазини, супермаркети). Customer development проводиться окремо для кожного клієнтського сегменту. Зазвичай клієнтських сегментів у фірми декілька, наприклад, якщо вона працює з інтернет-магазинами, то з великими і маленькими магазинами робота буде влаштована по-різному: різні ціннісні пропозиції, різні процеси продажів, різні ціни, та і продукт може відрізнятися. Серед можливих альтернатив слід обрати той сегмент, який найбільш потенційно прибутковий.

Розглянемо методичні підходи на прикладі компанії, яка планує реалізувати на закордонному ринку мобільний додаток. Ідея продукту полягає в тому, що фірма пропонує різні варіанти мотивації співробітників при підключенні їх до додатку. Окрім групової активності додаток може використовуватись і окремим користувачем, який

бажає покращити свої професійні скіли. Сегменти продажів: підприємства (використання групою співробітників); фахівці будь-яких галузей (окремі користувачі).

*2. Підтвердження проблеми.* Це можуть бути, наприклад, інтерв'ю, в ході яких клієнти підтверджують наявність проблеми, яку фірма збирається вирішувати. Цей етап можна вважати завершеним, якщо досить багато людей підтвердило, що у них є така проблема. Під час проведеного інтерв'ю виявлено наявність проблеми, яка полягає у відсутності на підприємствах рішення, щодо впровадження групової мотивації з використанням цифрових пристроїв, які б поєднували трекери, міжгрупове спілкування, таблиці рейтингу, можливість використання стікерів, групового становлення цілей.

Платформа доступна он-лайн або у вигляді мобільного додатку. Рішення підходить для невеликих та крупних компаній, може розміщуватись у хмарі або на сервері та складає наступні сервіси:

-онлайн сервіс і мобільний додаток: адаптується під бізнес завдання системи гнучкою настройкою;

-кастомізація інтерфейсу: готові шаблони, можливо брендувати систему під компанію або ігрову метафору;

-готові механіки: перегони, рейтинги, конкурси, змагання; випадкові завдання та довгострокові місії; поетапний розвиток; система рівней та бейджей з нагородами; стрічка новин із досягненнями колег і команд; профілі співробітника і команди; магазин і аукціон призов; ігрові ресурси і валюта; пуш-повідомлення;

-аналітика для керівників;

-призи: за досягнення учасники заробляють призи, на які можуть отримати призи у магазині;

-досягнення і визнання: герої та їх досягнення будуть відомі всім співробітникам та керівникам.

*3. Моделювання економіки.* Перш ніж починати вирішувати проблему, варто перевірити: чи дійсно у обраному сегменті можливий бізнес. Скільки клієнти потенційно готові за це платити? Скільки буде коштувати рішення? Скільки коштуватиме залучення одного клієнта, скільки з них платитимуть? Скільки їх є на ринку? Скільки всього грошей планується заробити і скільки витратити? Чи передбачається там прибуток? Якщо є – можна робити продукт.

*4. Мінімальний життєздатний продукт (MVP).* Передбачається пропонування клієнту товар чи послугу яка вирішить його проблему. У нашому прикладі це демо-версія мобільного додатку з невеликою кількістю опцій.

*5. Підтвердження рішення.* Тепер, коли у фірми є MVP, можна спробувати зробити послугу якійсь кількості клієнтів, нехай навіть і безкоштовно. Головне завдання - перевірити, що фірма дійсно можете розв'язати ту проблему, за яку взялася. Пропонується використовувати наступні основні форми MVP :

- презентація power point;
- mockup (макет виробу, наприклад, швидко зібрана мікросхема; завдяки mockup можна отримати не плоске зображення, а реалістичне, завдяки комп'ютерним технологіям);
- сайт на конструкторі (типу Tilda, Wix) – економія витрат, самостійне виконання;
- краудфандінг – презентація продукту на спеціальній платформі (Kickstarter, Appbackr, RocketHub); пропонується користувачам дати гроші на його виробництво;
- мобільний додаток / гра / сайт з мінімальним набором функцій (даний варіант обираємо для досліджуваної фірми).

*6. Перший продаж.* Можна спробувати здійснити мінімальний один продаж одному клієнтові. Зробивши цей продаж, ви довели, що клієнти в принципі готові вам платити. У разі масового сервісу має сенс зробити декілька продажів, щоб переконатися, що це не

випадковість. Перший продаж – це завершення етапу *customer development*, далі необхідно переходити до тестування каналів. Заповнимо матрицю *customer development* на прикладі підприємства що виходить на ринок з мобільним додатком для мотивації персоналу (табл.1).

Таблиця 1

Матриця Customer development

Клієнтський сегмент	Ціннісна пропозиція	Проблема підтверджена	Розроблено MVP	Рішення підтверджене	Перші продажі
Окремі користувачі	Програмне забезпечення з власної мотивації та саморозвитку	Так, проведено 5 інтерв'ю	Так є у вигляді мобільного додатку	Зроблено для 2 клієнтів	1 продаж
Невеликі фірми	Наявність економ пакету; командування; покращення результатів діяльності, збільшення продажів; імідж роботодавця	Так, проведено 5 інтерв'ю	Так є на папері	Зроблено для 1 клієнта	Не має
Великі фірми	Наявність великої кількості опцій; командування; покращення результатів діяльності, збільшення продажів; імідж роботодавця;	Так, проведено 5 інтерв'ю	Не має		

Із побудованої матриці витікає дві рекомендації. По-перше, за сірий стовпчик перескакувати не доцільно, тобто не має сенсу розробляти MVP, доки компанія не провела інтерв'ю і не з'ясувала наявність проблеми. По-друге, зосередитись потрібно на одному сегменті, який наближує компанію до перших продажів. Якщо ж водночас розвивати всі сегменти, то це може так і не призвести компанію до прибутку. Необхідно розпочати продажі, «стартанути» хоча б з чогось.

*Третій етап – побудова матриці збуту.* Наступна матриця передбачає роботу з каналами продажів (це все те, що може призвести до продажів: контекстна реклама, реклама в соціальних мережах, реклама у youtube, холодні дзвінки; *e-mail* розсилка; реферальні програми) і інструментами продажів (це те, чим фірма зацікавлює користувачів: лендінги, контент у соціальних мережах, скрипти дзвінків, презентації, лист для електронної розсилки, реферальні посилання та ін.). Для одного сегмента рекомендовано 1-2 канали. Приклад побудови матриці каналів збуту наведено у табл.2.

Таблиця 2

Матриця збуту.

Клієнтський сегмент	Канали	Інструмент продажів	Перші продажі	Чи є тяга (статистично значущий потік)
Окремі користувачі	Холодні дзвінки	Скрипт дзвінків	10	10 продажів на тиждень
	Реклама в FB	Рекламний банер	8	8 продажів на 2 тижня
Невеликі фірми	Прямі продажі	Презентація	5	
	Контекстна реклама	Рекламний банер	3	
Великі фірми	Презентація	Презентація	Не має	

*Четвертий етап – трекшн-мітинги,* можуть проводитись як всередині компанії (коли вся команда звітує перед інвесторами або відділи звітують один перед одним) так і назовні (залучати сторонніх консультантів; зазвичай консультативні трекшн-мітинги



відбуваються в акселераторах, бізнес-інкубаторах та ін.). В результаті трекш-мітингу вибудовується план на 2 тижні. Структура заходу наступна: 1) звітування за ключовими метриками; 2) аналіз гіпотез та результатів: що планували змінити, що вдалось, або ні, виявлення причин невдач; 3) артефакти (підтвердження доказів роботи у візуальній формі); 4) висновки та плани.

**Висновки.** В результаті проведеного дослідження обґрунтовано необхідність використання сучасного інструменту трекшн-карти з метою внутрішнього контролю розвитку бізнесу на зовнішніх ринках та залучення коштів інвесторів. Проаналізовано різні підходи щодо сутності та методів побудови трекшн-карти. На основі узагальнення наукової літератури авторами розроблено методичні рекомендації з побудови трекшн-карти для підприємств, що здійснюють ЗЕД. Виділені основні етапи та розглянуто їх сутність. Використання запропонованих рекомендацій дозволить підприємствам швидко змінювати напрямок діяльності, більш чітко відповідати вимогам клієнтів, досліджувати результативність власних рішень.

#### Список використаної літератури:

- 1.Элияху, Г., Кокс, Дж. Цель: процесс непрерывного совершенствования. Альпина Пабlishер. – 2009, 280 с.
- 2.Зобнина, М. Методическое пособие по курсу «Интернет предпринимательство». – М., 2015, 264 с.
- 3.Weinberg, G., Mares, J. Traction: How any startup can achieve explosive customer growth. Penguin. – 2015, 320 p.
- 4.Anderson, C. «What Is Business Traction»? Small business. – 2018. – 4. – pp. 37-74.
5. Андреев, К. Как стартапу получить ранний трэксн (traction) // Управление проектами. – 2016. – №1. – с.25.
- 6.Justin, M., Weinberg, G. Traction: A Startup Guide to Getting Customers. S Curve Publishing. – 2014, 280 p.
- 7.Что такое трекшн-карта и зачем она нужна стартапам. URL: <https://leadstartup.ru/db/traction-card>
- 8.Berck, F. How do you effectively communicate the upside potential of your early stage idea to stakeholders? – 2018. URL: <https://leanstack.com/traction-model>
- 9.Maurya, A. Traction Is What Investors Are Looking for When You Present Your Plan // Entrepreneur. – 2016. – 1. – p.16.
- 10.Kulkarni, S. Building traction for your startups. – 2013. URL: <https://www.zdnet.com/article/building-traction-for-your-startups/> 2013
- 11.Traction roadmap. URL: [https://leanstack.com/ci/academy/cohorts/ci-academy-basic/canvases/703719/traction\\_roadmap/chart](https://leanstack.com/ci/academy/cohorts/ci-academy-basic/canvases/703719/traction_roadmap/chart)

#### References:

1. Ely'yaxu G., Koks Dzh. Cel': process nepreryvnogo sovershenstvovany`ya. Al'py`na Pably`sher. 2009. 280 s.
2. Zobny`na, M. Metody`cheskoe posoby`e po kursu "Y`nترنت predpny`ny`matel`stvo". M. 2015. 264 s.
3. Weinberg G., Mares J. Traction: How any startup can achieve explosive customer growth. Penguin. 2015. 320 s.
4. Anderson C. "What Is Business Traction"? Small business. 2018. No 4. P. 37-74.
5. Andreev K. Kak startapu poluchy`t` ranny`j trākshn (traction). Upravleny`e proektamy`. 2016. 1. P. 25.
6. Justin M., Weinberg G. Traction: A Startup Guide to Getting Customers. S Curve Publishing. 2014. 280 s.
7. Chto takoe trekshn-karta y` zachem ona nuzhna startapam. Available at: <https://leadstartup.ru/db/traction-card>
8. Berck F. How do you effectively communicate the upside potential of your early stage idea to stakeholders? 2018. Available at: <https://leanstack.com/traction-model>
9. Maurya A. Traction Is What Investors Are Looking for When You Present Your Plan. Entrepreneur. 2016. 1. P.16.
10. Kulkarni S. Building traction for your startups. 2013. Available at: <https://www.zdnet.com/article/building-traction-for-your-startups/> 2013
11. Traction roadmap. Available at: [https://leanstack.com/ci/academy/cohorts/ci-academy-basic/canvases/703719/traction\\_roadmap/chart](https://leanstack.com/ci/academy/cohorts/ci-academy-basic/canvases/703719/traction_roadmap/chart)

Надійшла до редакції 17.02.21