

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВНЗ «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему: **Стратегія створення компанії «MentorSpace»**

Виконав: студент 6 курсу, групи СІП17/М

спеціальності 073 « Менеджмент»

Гавриш Андрій Романович

Керівник: Борщевський В.В.

Рецензент: Гошко О.Й.

Львів 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ І. ПРОБЛЕМА	7
1.1. Проблематика та існуючі моделі вирішення проблеми	9
1.2. Оцінка готовності оплачувати рішення	13
1.3. Висновок	15
РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ РИНКУ	16
2.1. Цільова аудиторія	16
2.2. Розмір ринку	19
2.3. Макротренди	20
2.5. Висновки	21
РОЗДІЛ ІІІ. ПРОТОТИП	23
3.1. Пропозиція вирішення проблеми	23
3.2. Тестовий запуск	25
3.3. Основні результати та висновки тестового запуску	26
3.5. Готовність оплачувати запропоноване рішення	28
3.6. Висновки	29
РОЗДІЛ ІV. БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ПРОЕКТУ	30
4.1. Модель Остервальдера	30
4.2. Унікальна ціннісна пропозиція	31
4.3. Модель монетизації	32
4.4. Ціноутворення	33

4.5. Юридичні аспекти	34
4.6. Масштабування бізнесу	36
4.7. Стратегія пошуку та відбору менторів	37
4.8. Стратегія відбору кандидатів на участь у менторській програмі	39
4.9. Висновки	40
РОЗДІЛ V. КОМАНДА	42
РОЗДІЛ VI. КОНКУРЕНТИ	43
6.1. IT-школи	43
6.2. Організатори “технічних розмов”	45
6.3. Онлайн-курси	46
6.4. Висновки	47
РОЗДІЛ VII. МАРКЕТИНГ	48
7.1. Карта стейкхолдерів	48
7.2. Цілі залучення стейкхолдерів	51
7.3. Форми взаємодії з стейкхолдерами	51
7.4. Канали комунікації	52
7.5. Висновки	53
РОЗДІЛ VIII. РИЗИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ	55
8.1. Поява прямих конкурентів	55
8.2. Повний або частковий плагіат	55
8.3. Відмова ментора на пізніх етапах програми	56
8.4. Важкість процесу відбору менторів	57

8.5. Відмова учасників впродовж програми	57
8.6. Умови виходу з проекту	58
8.6. Висновки	58
РОЗДІЛ ІХ. ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙ ТА БЮДЖЕТ	60
РОЗДІЛ Х. ПЛАНУВАННЯ	61
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:	65
ДОДАТОК А. Діаграма Ганта	67
ДОДАТОК Б. Бюджет проекту	68

ВСТУП

Впродовж останніх років український ІТ-ринок характеризується не тільки швидким ростом, а й збільшенням потреби у висококваліфікованих фахівцях, як в сегменті ІТ-аутсорсингу (наданням послуг більш дешевої розробки продуктів зовнішнім замовникам), так і у сегменті розробки ІТ-продуктів. Фахівці почали витрачати більше часу та коштів на навчання і власний розвиток, що мало б допомогти їм залишитися актуальним на рівні праці, досягти нових вершин та задовольнити потребу ринку у фахівцях вищої кваліфікації. Проте, для більшості фахівців існуюча потреба на ринку створила ризики втрати роботи.

Основна мета магістерської роботи — розробка стратегії створення та запуску компанії MentorSpace, яка існуватиме, щоб допомогти фахівцям у сфері ІТ покращити свої професійні навички за допомогою залучення експертів. Основа концепції MentorSpace — комбінації класичного менторства зі структурованим навчанням заради досягнення максимального ефекту. З іншого боку, MentorSpace створюється, щоб допомагати молодим або вже визнаним експертам галузі ІТ, розвиватися надалі в ролі наставників, отримувати додатковий заробіток та робити вклад у власний бренд.

Основним бізнесом компанії має стати отримання прибутку зі створення, організації та проведення менторських програм для фахівців сфери ІТ, що включає в себе пошук менторів та їх подальшу маркетинг, операційну та юридичну підтримку. Бізнес оперуватиме в сегменті послуг високої якості, матиме диверсифіковані грошові потоки та буде націлений на ще незайману нішу на ринку аналогічних послуг.

Стратегія включатиме детальне вивчення наявної проблематики, аналіз ринку, створення та тестування прототипу з подальшою трансформацією результатів у бізнес-модель. Також, необхідними елементами стратегії є аналіз конкурентів, створення маркетинг стратегії, аналіз ризиків впровадження, оцінка інвестиції, створення бюджету та детальне планування процесу запуску.

РОЗДІЛ І. ПРОБЛЕМА

У зв'язку з активним ростом ринку ІТ-послуг в Україні та покращенням репутаційного рівня сприйняття якості виконання робіт українськими спеціалістами у світі, у багатьох великих і малих гравців на ринку праці виникла потреба в наймі висококваліфікованих працівників на противагу менш кваліфікованих, чи тих, хто тільки входить у сферу. У результаті багато спеціалістів почали активно шукати можливості для професійного та кар'єрного зростання, набору нових умінь та навичок, які допомогли їм підтримувати актуальність в компаній. За останні кілька років у декілька разів збільшилася кількість професійних конференцій, локальних ком'юніті, які націлені на створення ефекту руху “нога в ногу” з світовими технологічними трендами. Більше того, самі ІТ-компанії почали вкладати багато коштів у внутрішні тренінги та сертифікації. Проте практика показує, що ці методи лише створюють відчуття руху нога в ногу з останніми трендами та дають точкові знання. Як результат, величезна кількість спеціалістів роками не в змозі отримати підвищення, змінити роботу на кращу та задовольнити потребу в професійному зростанні.

Для підтвердження існування потреби ринку у висококваліфікованих фахівцях слід лише поглянути на статистику найбільшого порталу з пошуку фахівців в ІТ сфері - DOU.ua [1]. За даними досліджень цього порталу в Україні найбільше фахівців рівня Middle, їх кількість більше, ніж в два рази перевищує кількість спеціалістів рівня Junior чи Senior та в декілька десятків разів більше, ніж фахівців рівня Technical Leader і Software Architect.

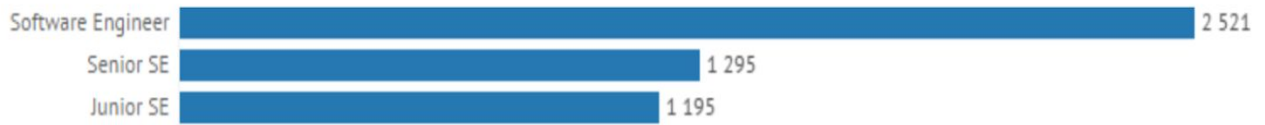


Рис. 1. Професійний рівень респондентів опитування порталу DOU.ua

Середній термін перебування на цій позиції становить близько 3-4 років.

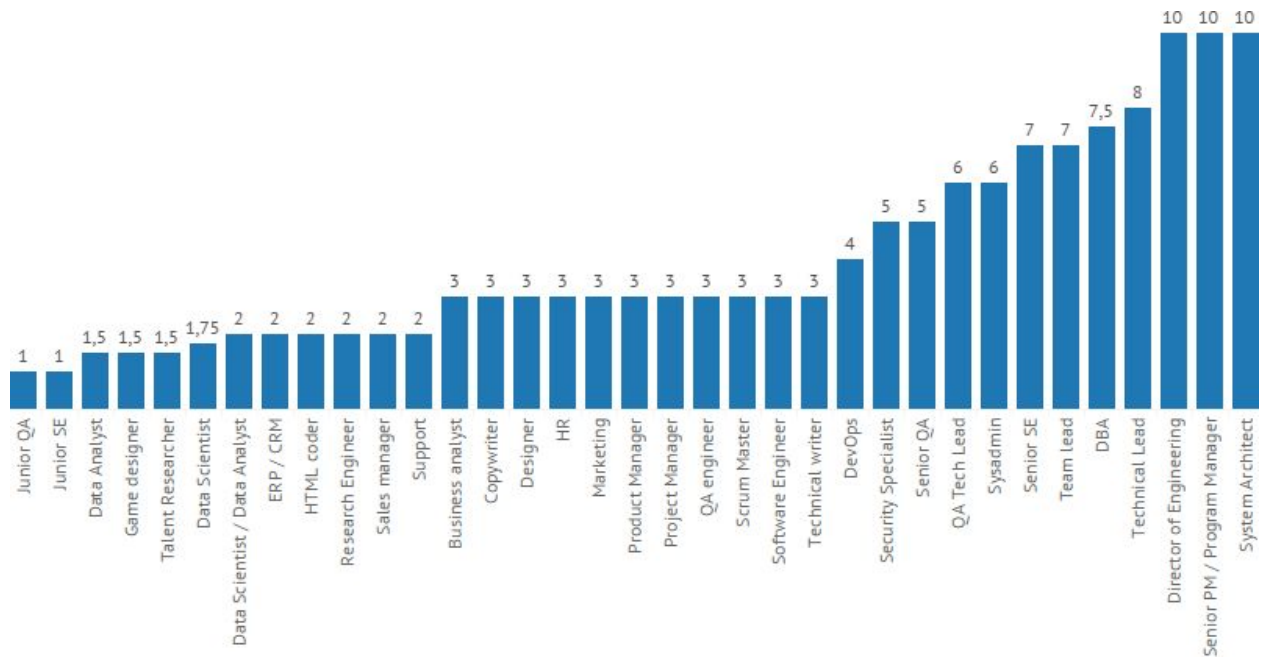


Рис. 2. Середній досвід роботи для різних посад (опитування порталу DOU.ua)

Водночас середня кількість вакансій на ринку з потребою у фахівцях рівня Senior в 1.5 - 2 рази перевищує потребу в фахівцях рівня Middle, а тривалість пошуку таких фахівців становить від 2 до 6 місяців. Ця інформація дає змогу чітко оцінити потребу ринку у фахівцях вищої кваліфікації та брак ажіотажу за менш кваліфікованими - фахівцями рівня Middle чи Junior.

То ж що не дає фахівцям рости достатньо швидко, щоб задовольнити потребу ринку? Відповідь ховається в декількох загальновідомих фактах:

- Український ІТ ринок на 90% займається не розробкою власних продуктів з нуля, а так званим аутсорсингом (модель зниження витрат на створення чого-небудь шляхом перенесення виробництва в країни чи місцевості, де дешевша робоча сила чи ресурси), де проекти зазвичай створювалися давно та на застарілих, неактуальних, технологіях чи не потребують високих професійних навичок для реалізації.
- Рівень професійної освіти у сфері ІТ відносно низький у порівнянні з світовими стандартами - це, зазвичай, вузькоспеціалізовані напрями, які не дають широкої бази для подальшого розвитку після закінчення навчання.
- Нещодавні локальні тренди по перекваліфікації людей із будь-якої іншої сфери в ІТ-фахівця виливається в існуванні вагової частки людей-самоучок, які ніколи не отримували ґрунтовних базисних знань.
- ІТ- сфера також відома швидкістю змін у технологіях - парадигми розробки та технології, що використовуються в них, змінюються кожні 5 років.

Усі вище перелічені факти дають у кінцевому результаті ефект дуже довгого і важкого процесу подолання рубежу професійних рівнів.

1.1. Проблематика та існуючі моделі вирішення проблеми

За допомогою проведення індивідуальних інтерв'ю було виділено 4 основні проблеми, які виникають у фахівців рівня Middle та Junior у процесі підвищення кваліфікації:

- нерозуміння критеріїв професійної оцінки та структури знань, які потрібно мати для конкретного рівня;
- застарілі технології на проекті чи обмеженість ролі в команді, що не дозволяє здобувати необхідні знання для подальшого розвитку;
- нестача висококваліфікованих працівників всередині команди чи компанії або ж неможливість отримання допомоги від них;
- відсутність зацікавленості компаній у швидкому розвитку працівників поза межами їх поточних обов'язків.

Іншими словами, працівникам бракує ясності в питаннях професійного розвитку та можливостей для навчання в межах компанії.

Результати опитування також показали, що на даний момент існує декілька способів вирішення проблеми, ось найбільш ефективні з них:

- отримання необхідних знань власноруч;
- онлайн- курси;
- пошук ментора всередині компанії;
- безупинне проходження співбесід.

Слід відзначити, що всі методи не є універсальні та ефективні, більшість респондентів зазначили, що використовували комбінацію з декількох, чи еволюційно йшли від одного метода до іншого.

Отримання необхідних знань власноруч

Підхід полягає в початковому пошуку чітких правил та вимог для підвищення кваліфікації з подальшим вивченням усіх невідомих тем у мережі

Інтернет. З явних плюсів треба виділити грошову дешевизну способу, а з мінусів час на потребу в здійсненні колосальної кількості зусиль для структуризації та поглибленого вивчення інформації. Це також один із найбільш довготривалих способів серед перелічених.

Онлайн курси

Іншим способом досягнення своїх цілей є проходження онлайн курсів на Udemu, Coursera та інших ресурсах. На жаль, практика показує, що без достатнього рівня мотивації та дисципліни, таке навчання є малоефективне та призводить до розчарування у всьому процесі здобування нових знань. Крім цього, виділяється ще декілька проблем такого виду навчання, як:

- Універсальність. Люди, які хочуть лише підвчити деякі аспекти теми змушені сплачувати ціну за весь курс;
- Відсутність контролю процесу навчання. Процес онлайн навчання вимагає величезної сили волі до самоконтролю, проте більшість людей не здатні організувати високоефективний процес навчання з чіткими правилами і графіком - їм потрібен зовнішній контроль.

Крім вище перелічених проблем треба також зазначити потребу в індивідуальній оплаті кожного окремого курсу та брак вузько таргетованих курсів, які б навчали всіх потрібних тем на конкретний рівень. З переваг - відсутність прив'язки до локації чи часу проведення конкретного заняття.

Пошук ментора всередині компанії

Деякі респонденти відмітили можливість отримання індивідуального ментора усередині їх компанії. Такий ментор може допомогти у вивченні конкретної технології чи підказати найкоротший шлях досягнення цілей. Проте таку можливість отримують не всі, а лише окремі індивіди, які знайшли підхід до свого менеджера, та й менторством це назвати важко, адже їх робота більша схожа на коучинг. При цьому, роботу цього “ментора” компанія рідко оплачує на конкурентному рівні, зазвичай це репутаційна волонтерська праця.

До переваг цього підходу слід віднести ефективність та дешевизну, до недоліків - важкість у отриманні можливості, немотивованість “ментора” та результативність, яка повністю залежить від грамотності складеного плану.

Безупинне проходження співбесід

Найбільш типовий варіант розвитку та просування по кар’єрній драбині в українській ІТ-сфері. Підхід полягає в проходженні багатьох співбесід у різні компанії з надією отримати пропозицію роботи з кращими умовами та на вищу позицію, якщо ж не вдалося отримати жодної пропозиції - проводиться аналітика питань, які були задані та проводиться точкове вивчення потрібних тем. Зазвичай, це найменш ефективний спосіб, адже:

- точкове вивчення відповідей на питань, які були задані, не дає глибинних знань (людина не стає експертом у темі питання, але лише вивчає поверхові відповіді);
- процес займає дуже багато часу і при вичерпанні наявних вакансій, слід очікувати до року часу заради отримання можливості пройти її знову;

- Успішність залежить, здебільшого, від освіченості й рівня інтерв'юера (найбільш поширений варіант, коли цей підхід працює - інтерв'юер має слабо розвинені навички оцінювання знань та зачитує типові загальновідомі питання).

З переваг такого підходу слід виділити легкість старту, використання мінімум зусиль та коштів і наявність шансу отримання кращої посади без наявності потрібних знань. До мінусів треба віднести відсутність потрібних знань у разі вдалого проходження співбесіди та довготривалість реалізації підходу.

1.2. Оцінка готовності оплачувати рішення

Оцінка готовності оплачувати вирішення проблеми була здійснена на основі комбінації декількох факторів:

- платоспроможності;
- сумі щомісячних витрат на менш ефективні методи отримання знань;
- результатах індивідуальних інтерв'ю.

Так, за даними опитувань та аналітики ІТ-ринку України здійснених порталом DOU.ua [2] та Lviv IT Cluster [3]:

- український спеціаліст ІТ сфери в середньому отримує 1800\$ щомісячно у вигляді заробітної плати;
- 60% респондентів активно відвідують профільні ІТ- конференції, водночас середня ціна вхідного квитка коливається від 100\$ до 200\$;
- 57% респондентів регулярно проходять онлайн-курси, тренінги або читають технічну літературу. Середня ціна одного курсу на порталі Coursera.org

становить 50\$, ціна локальних тренінгів варіюється від 20\$ (одноразові декількогодінні зустрічі) до 200\$ (багатоденні курси), а середня ціна якісної професійної літератури на сайті amazon.com становить 30\$;

- лише 11% опитуваних зазначили, що не мають достатньо часу на навчання в позаробочий час;
- 8 з 10 опитаних респондентів під час індивідуального інтерв'ю зазначили, що готові виділяти 1/3 свого заробітку на якісну професійну освіту;
- 9 з 10 респондентів відмітили, що хотіли б мати можливість в будь-який момент запитати пораду від людини, яку вважають професіоналом в своєму технологічному стеку.

З огляду на всі вище перелічені факти, а саме:

- існування потреби ринку у висококваліфікованих фахівцях;
- відсутність ефективного рішення для здобуття знань необхідних для підвищення кваліфікації;
- витрачання як мінімум 100\$ на місяць на навчання та покращення навичок більшість фахівців сфери;
- готовність респондентами сплатити “ціну за якість”.

Можна припустити, що якщо на ринку з'явиться продукт, який дасть змогу досягти бажаного ефекту зростання в більш ефективний спосіб, то охочі будуть готові витратити від 200 до 500\$ на місяць за таку можливість.

1.3. Висновок

Описаний стан ринку праці яскраво зображує тренди сучасних реалій, у яких при зменшенні потреби у фахівцях рівня Junior і Middle та загальному збільшенні кількості людей в сфері ІТ, з'являється величезна потреба в швидкому професійному рості до рівня Senior та вище, потреба в здобутті нових навичок та знань, які можуть допомогти бути конкурентоспроможним на рівні праці. При цьому неявні способи задовольнити цю потребу є малоефективні, довготривалі та, зазвичай, не приносять бажаного результату, отже, існує місце для створення продукту, який би міг задовольнити на якісному рівні цю потребу.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ РИНКУ

2.1. Цільова аудиторія

Основою цільової аудиторії MentorSpace є фахівці, які:

- є на позиції Junior - Middle;
- мають як мінімум 1 рік досвіду в ІТ- сфері;
- беруть активну участь у конференціях і локальних зустрічах ком'юніті;
- бажають підвищити рівень своєї кваліфікації та здобути нові знання;
- розчарувалися в інших формах здобуття знань.

Також слід виділити дві основні підкатегорії клієнтів - клієнти, які шукають ментора заради контролю (тип 1) та ті, які шукають ментора через незрозуміння способів зростання надалі (тип 2).

Тип 1

Талановиті розробники, яким вдається робити свою роботу на досить високому рівні, мають правильне розуміння своїх вад та прогалин у знаннях.

Вони потребують:

- людину, яка знає все необхідне та контролює процес навчання, надаючи активну підтримку та руйнуючи прокрастинацію;
- часткове структурування знань, яких їм бракує та плану засвоєння цих знань;

При цьому часто їх стримують та обмежують чинники:

- відсутність підтвердження знань людини, яка менторить;
- внутрішня недовіра до зовнішніх ІТ-курсів;
- брак прозорості у результатах, які очікуються під час навчання;
- необхідність сплатити немалу суму грошей наперед.

Тип 2

Розробники, які дійшли до певного рівня та не знають, як та куди рухатися далі. При цьому їх цікавить навчання та кар'єрне зростання.

Вони потребують:

- кваліфікованого ментора, який уже пройшов весь шлях та розуміє всі кар'єрні можливості;
- чітку структурування знань та план навчання;
- індивідуальний план дій для кар'єрного просування.

При цьому часто їх стримують та обмежують фактори:

- відсутність впевненості у тому, що саме запропонований набір знань гарантує подальший розвиток;
- внутрішня недовіра до зовнішніх ІТ-курсів;
- необхідність внести немалу суму грошей наперед.

Ментори

Окремим пунктом слід виділити класифікацію людей, які будуть виконувати роль менторів, адже саме вони являються основою майбутніх продажів. Так до категорії менторів відносяться люди, які:

- є на посаді Senior/Lead/Architect в провідних ІТ- компаніях;
- мають досвід у проведенні тренінгів, персональних консультацій та оцінювання знань;
- мають досвід у ролі Team Leader;
- досвідчені інтерв'юери.

Для досягнення максимально ефективної моделі співпраці та здійснення ефективної комунікації, менторів необхідно також розділити на дві категорії людей за мотивацією — люди, які природно є менторами для інших у своїй буденній роботі (тип 1) та ті, які вбачають у менторстві можливість для додаткового заробітку (тип 2).

Тип 1

Професіонали, які насамперед намагаються всебічно розвиватися, щоби передавати ці знання іншим. Вони часто беруть участь у конференціях у ролі спікерів, є частиною локального ком'юніті розробників та хоча й необов'язково, суміщають основну роботу з викладанням в університеті. Їх мотивує та надихає досягнення успіху людьми, яких вони навчають.

Тип 2

Професіонали, які розвиваються заради примноження своїх здобутків, включно із грошовими. Вони готові приділяти час та зусилля лише на ті речі, які приносять вигоду. Перед тим, як взятися за будь-яку роботу, вони вимагають наявності чітко поставлених критеріїв успіху.

2.2. Розмір ринку

Первинним та основним на моменті запуску ринком для MentorSpace є ринок міста Львова, але для найкращого розуміння перспектив росту компанії аналіз ринку здійснюється також у розрізі цілої країни.

Станом на кінець 2018 року, в Україні налічується більше 100,000 працівників, які напряму чи опосередковано задіяні в сфері ІТ, при цьому у Львові за результатами підрахунку Lviv IT Cluster знаходиться близько 24,000 з них. У динаміці ринок ІТ зростає середньо на 16-22% щорічно, при цьому за даними аналітики “IT Research 3.0” від Lviv IT Cluster ринок ІТ у Львові зріс із позначки 20 тис. (2017 р.) до позначки 24 тис. (2018 р.) фахівців, тобто показав ріст у 20% [4].

Більша частина працівників мають посаду рівня Junior та Middle, а загальний відносний розподіл по рівню кваліфікації виглядає наступним чином:

Позиція	Відсоткова частка
Junior	26%
Middle	36%
Senior	19%
Lead	11%

При цьому на рівень Junior станом на лютий 2019 року припадає 296 відкритих вакансій, Middle - 605, Senior - 971, Lead - 243. Тобто відкритих вакансій рівня Senior більше, ніж сумарна кількість відкритих вакансій на рівень Middle та Junior [2].

З огляду на те, що основним ЦА MentorSpace є фахівці рівня Junior та Middle та що на даний момент місячні витрати 89% фахівців на навчання в будь-якій формі (тренінги, книги, онлайн-курси) становлять щонайменше 50\$, можна легко порахувати відносний грошовий об'єм ринку за формулою:

Volume = Spendings Per Month * 12 (months) * Target Audience (in persons) * Paying persons (in percentage)

$$\text{Обсяг ринку України} = 50\$ * 12 * (130,000 * 0.62) * 0.89 = 43,040,400\$$$

$$\text{Обсяг ринку Львова} = 50\$ * 12 * (24,000 * 0.62) * 0.89 = 7,945,920\$$$

Слід зазначити, що оскільки ринок послуг у цьому сегменті слабо сформований, то можна очікувати зростання ринку в декілька разів із появою більш якісних альтернатив існуючим засобам.

2.3. Макротренди

До основних макротрендів, які впливають на успіх проекту MentorSpace, слід віднести:

- використання аутсорсинг моделі для розробки основних корпоративних проектів та збільшення частки ВРО (аутсорсингу бізнес-процесів) у портфелях аутсорсерів;

- зростання потреби у висококваліфікованих фахівцях на локальних ринках у світі.

Саме ці два тренди матимуть найбільший вплив на потребу українських ІТ-аутсорсинг компаній у фахівцях найвищої кваліфікації, що у свою чергу позитивно вплине на потребу в послугах MentorSpace.

За даними організації Global Industry Analysts, Inc., об'єм ринку ВРО зросте до 220 мільярдів доларів до 2020, а так, як більшість проєктів, які розробляються за моделлю ВРО, потребують наявності висококваліфікованих фахівців — це позитивно вплине на динаміку зростання потреб у фахівцях рівня Senior і вище [5]. При цьому слід наголосити на тренді останніх років щодо збільшення частки аутсорс компаній з східної Європи на глобальному ринку аутсорсингу, серед яких найбільша кількість компанії з України та Польщі [6].

Окремо слід виділити збільшення потреби в фахівцях на локальних ринках у світі. За даними jobsite.co.uk на ринку Великобританії очікується, що 70% роботодавців зіткнулися або зіткнуться у найближчі 12 місяців з нестачею кваліфікованих кадрів. Такі тренди дають поштовх до розвитку схожої бізнес-моделі до аутсорсингово, де потреба в висококваліфікованих фахівцях ще вища [7].

2.5. Висновки

Базуючись на аналізі ринку можна чітко бачити страхи та потреби всіх сегментів клієнтів та менторів і побудувати якісну маркетингу компанію для комунікації користі та загальної місії MentorSpace. З огляду на розмір ринку, який

щорічно зростає на 20%, його грошовий об'ємом у 49 мільйонів доларів, трендами до збільшення частки ВРО на ринку аутсорсингу, зростання дефіциту кадрів на локальних ринках країн світу, можна з упевненістю сказати, що проблема, яку намагається вирішити компанія MentorSpace, має бізнес-перспективи для створення та швидкого розвитку.

РОЗДІЛ III. ПРОТОТИП

3.1. Пропозиція вирішення проблеми

Більшість респондентів індивідуальних інтерв'ю (60%) зазначили, що найшвидше та найбільш ефективно професійне зростання вони отримали на рівні Trainee. При більш детальному опитуванні було виявлено декілька причин такої відповіді:

- на цьому рівні дуже багато базових аспектів розробки були маловідомі, тому більшість отриманої інформації була новою;
- засвоєння основних знань і практичних умінь відбувалося в малих групах, де була можливість обмінюватися швидко й ефективно досвідом;
- весь процес відбувався під наглядом і з прямою участю ментора, якого призначили відповідальним за фінальний результат.

Останній чинник не присутній при роботі на вищих позиціях, адже компаніям, починаючи з рівня Junior, потрібно, щоб фахівець почав приносити користь чи гроші (аутсорсинг модель компанії), а наявність ментора, час якого потрібно витратити та оплачувати, аж ніяк не сприяє досягненню необхідного результату. Саме цей фактор був взятий за основу майбутнього продукту.

Менторство — це відносини між двома особами, при яких один з них, більш досвідчений та із більшим багажем знань, направляє іншого, менш досвідченого. Ментор при цьому має експертизу в певній сфері знань та надає психологічну підтримку, поради щодо кар'єрного зростання та сприяє загальному процесу

передання цієї експертизи та знань. Ментор найкраще знає, які знання потрібно мати фахівцю на конкретному рівні, адже він сам пройшов весь цей шлях [8].

Тож, пропонувані рішення виявлених проблем стало створення сервісу для надання послуг менторства будь-якій людині на IT- ринку міста чи країни. Проте з урахуванням результатів здійсненого аналізу проблем, аналізу ринку та платоспроможності були внесені корективи й рішення набуло такої форми:

- Менторські послуги надаються на основні менторських програм, які мають визначену довжину та ціну;
- Ментор - центральне обличчя будь-якої навчальної програми, весь процес навчання контролюється ним і відбувається від його імені. Репутація його програми залежить від його особистої репутації та навпаки;
- Навчання проходить у групах, адже індивідуальне менторство сильно збільшить ціну послуги. Наявність груп також стимулює ефект обміну знань всередині групи;
- Ці групи малі за розміром заради максимізації ефекту (до 8 людей)
- Навчання відбувається в ранішній чи вечірній час для комфортного поєднання з роботою;
- Клієнт має змогу ставити питання, які його цікавлять, чи попросити поради в ментора в індивідуальному порядку.

Внаслідок цього концепція навчання хоча і відійшла від усталеного визначення роботи ментора до комбінації менторство та тренінгового навчання, проте зберегла суть на найкращі елементи кожного з них, що в кінцевому результаті краще задовольняє потреби учасників.

Так, у результаті, була створена пропозиція вирішення існуючої проблеми через створення простору, де ментори можуть з допомогою засобів, методик та ресурсів компанії створювати власні програми, отримувати клієнтів, готових оплачувати ці послуги та мати змогу провести ці програми на високому рівні, а учасники, на базі цих програм, отримати знання, вміння, навички та наставництво, яке допоможе їм розвиватися та рухатися швидше у аспекті кар'єрного росту.

3.2. Тестовий запуск

У ролі тестової групи були відібрані люди, які проявили цікавість до ідеї, мали рекомендації від більш кваліфікованих фахівців та пройшли успішно інтерв'ю з ментором. У кінцевому результаті тестова група виглядала таким чином:

- складалася з 5 людей;
- усі учасники рівня Middle;
- середній досвід роботи у сфері - 2.5 роки;
- двоє учасників належали до ЦА Тип 1, троє до ЦА Тип 2;
- у кожного з учасників було ідентифіковані прогалини в знаннях в 3 основних групах - багатопоточне програмування, об'єктно-орієнтований дизайн, алгоритми та структури даних.

Процес навчання був розділений на 3 модулі, відповідних до проблемних груп знань виявлених на етапі інтерв'ю. Група та ментор зустрічалися на щотижневій основі один раз на тиждень із середньою тривалістю заняття в 3 години часу.

3.3. Основні результати та висновки тестового запуску

Загальна тривалість навчання під час тестового запуску становила 50 годин, що в часі розтягнулося на 4 місяці. Упродовж цього періоду було зібрано безліч корисної інформації та інсайтів, які допоможуть покращити продукт, а також оцінено ефективність та результативність навчання. Фінальним випробуванням для всіх учасників було проходження співбесіди з незалежним зовнішнім експертом заради остаточного оцінювання знань. Для спрощення вся результативність зведена до 4 основних рівнів - Basic(базовий), Average(посередній), Good(добрий), Advanced(просунутий). Результатом стало підвищення рівня всіх учасників на 1 - 2 пункти:

- 4 учасника змогли піднятися до рівня Good та вище у всіх 3 категорій знань;
- 1 учасник подолав відмітку Good у 2 з 3 категорій;
- рівень Advanced змогли отримати два учасника в одній із категорій.

Усі учасники заявили, що отримали більш глибоке розуміння в зазначених категоріях та що поглибленні знання допомагають працювати ефективніше на поточному місці роботи.

Окрім оцінки ефективності та результативності, було також здійснено опрацювання отриманої інформації та прогалин виявлених під час проведення програми. Ці з них, які перелічені нижче, були визначені як основними моментами покращення для майбутніх програм.

Приватні консультації повинні регулюватися

Час від часу, учасники зверталися за приватними консультаціями та порадами до ментора. Ці речі не регулювалися, тому в деякі моменти це призводило до збільшення навантаження на ментора. Загалом було зафіксовано 18 звернень тривалістю від 10 до 35 хв. 13 з яких припали на другу половину програми. Зі слів учасників, саме в цей час виникла довіра до слів ментора та прийшло усвідомлення його експертності.

Онлайн зустрічі не працюють

Деякі зустрічі проводилися віддалено, у режимі онлайн. Ці зустрічі відзначалися зниженням уваги та рівня залученості кожного з учасників до обговорення, гіршим засвоєнням інформації. Самі ж учасники зазначили, що онлайн присутність не дає відчуття сфокусованості на процесі навчання, адже в цей час більшість були в офісі чи вдома, де навколо відбувалися ще інші активності, що відволікають увагу.

Послідовність викладу інформації важлива

При викладі інформації за категоріями одна за одною учасники зазначили, що інформація стає нудною та такою, що пригнічує. Наприклад, зустрічі по темах з категорії OOD проводилися послідовно впродовж 2 місяців часу. Троє учасників запропонували у якості вирішення чергування інформації з різних категорій, що також дозволить виділити більше часу на виконання домашніх завдань.

Комплексні домашні завдання призводять до низького рівня виконання його учасниками

У результаті завдання, на виконання яких в учасників витрачалося до півгодини часу, мали кращий результат по задачі та якості виконання, а завдання, яке було призначене на 2-3 години часу, виконувало лише двоє з п'яти учасників.

Відсутність можливості слідкування за прогресом

Деякі учасники скаржилися на нестачу можливості відслідковувати прогрес упродовж процесу навчання, можливості в будь-який момент побачити наскільки вони просунулися в процесі та які речі їм ще невідомі. Іншими словами, їм бракувало аналогу індивідуального плану розвитку, де розписані ключові етапи процесу навчання та є можливість закривати поетапно пробіли в знаннях із чіткими термінами по принципу S.M.A.R.T [9].

3.5. Готовність оплачувати запропоноване рішення

Базуючись на даних опитування до й після проведення тестового запуску було виявлено такі ключові моменти:

- Учасники до старту програми витрачали кошти на вивчення вищезгаданих категорій знань. Переважно це були підписки на онлайн ресурси (як-от Raywenderlich.com), купівля курсів на Udemy.com та книжок;
- Існує недовіра до IT- курсів у регіоні, тому учасники не були готові оплатити навчання наперед (у разі, якби вимагалось);
- Лише на другому місяці проходження програми, учасники були впевнені у якості та ефективності програми;
- Якщо сума оплати, більша за половину їхньої зарплати, лише один з учасників проявив готовність здійснити оплату зразу, одним платежем.

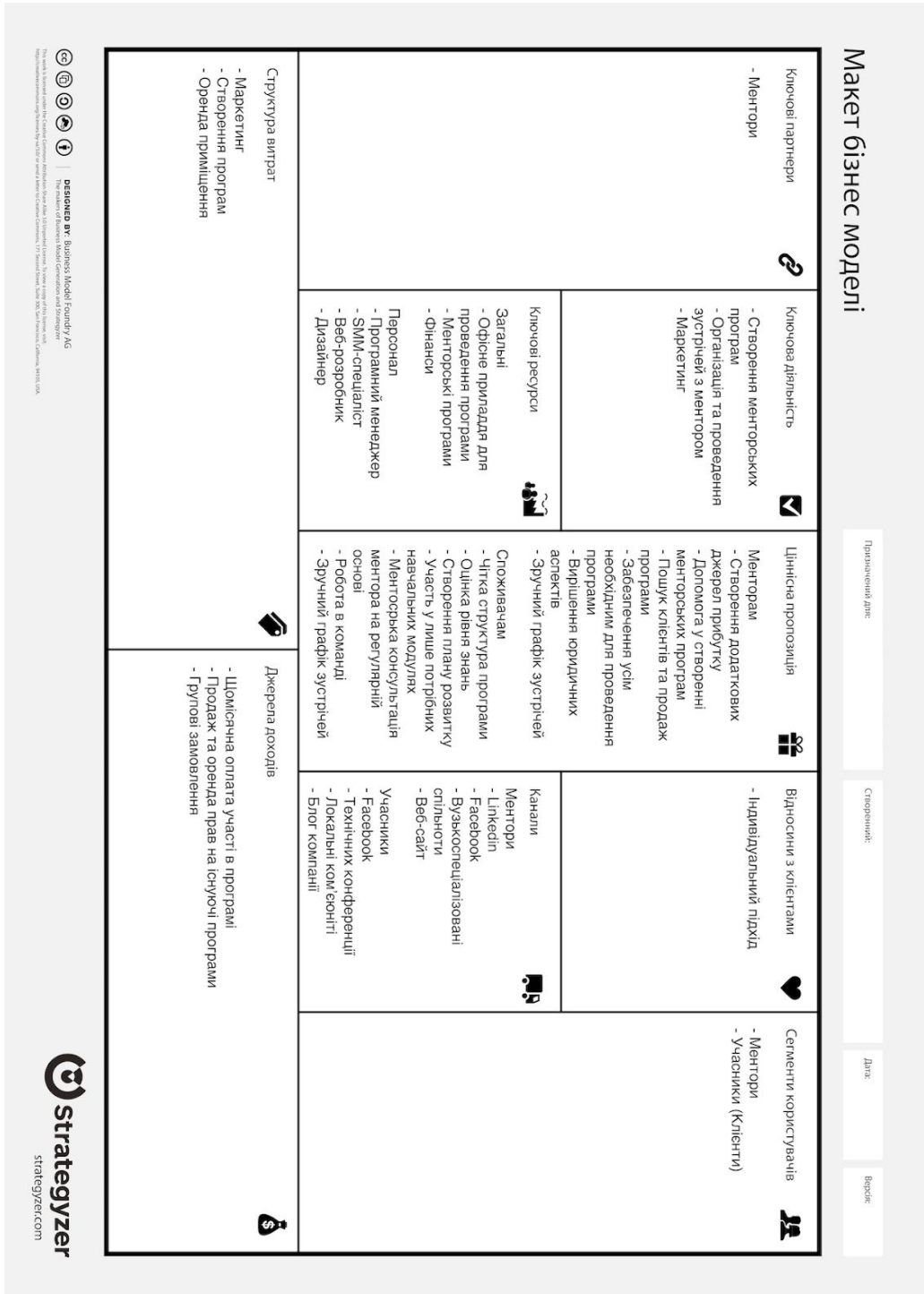
Усі зазначені вище моменти показують готовність оплатити продукт та підтверджують виявленні при аналізі цільової аудиторії стримуючі чинники. Вони слугуватимуть основою для створення майбутньої моделі оплати послуги.

3.6. Висновки

У процесі створення прототипу сервісу MentorSpace, була розроблена загальна концепція процесу розвитку та менторство клієнтів, яка б могла вирішити існуючу проблему. На базі тестового запуску концепція була протестована, показавши вже на ранніх етапах високу результативність та видозмінена для усунення проблемних місць виявлених упродовж навчання. На кінцевому етапі було здійснено додаткове дослідження для оцінювання готовності майбутніх клієнтів оплачувувати послуги надані MentorSpace. Дослідження підтвердило гіпотезу, що клієнти все-таки готові платити за продукт та виявило деякі обмежуючі фактори, врахування яких може суттєво збільшити довіру клієнта до бізнесу.

РОЗДІЛ IV. БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ПРОЕКТУ

4.1. Модель Остервальдера



4.2. Унікальна ціннісна пропозиція

MentorSpace пропонує свої послуги двом категоріям цільової аудиторії — менторам та клієнтам. Для кожного з них цінність участі різна, тому для кожного з них створено окрему ціннісну пропозицію, яка включає основні потреби та частково чи повністю усуває стримуючі чинники ідентифіковані в ході аналізу цільової аудиторії.

Ціннісна пропозиція менторам

- Створення додаткових джерел прибутку з рівною чи вищою погодинною оплатою, ніж на основному місці праці;
- Допомога в створенні менторських програм, чи адаптації вже існуючих під потреби ментора. Надання фідбеку та коригування процесу навчання для максимального задоволення потреб споживачів;
- Покриття всіх потреб щодо створення маркетинг кампанії, налагодження процесу продажу та організації процесу відбору кандидатів на участь;
- Надання в користування зручного місця проведення програми, забезпечення всіма необхідним ресурсами впродовж навчання;
- Усунення юридичних аспектів у взаєминах між ментором та клієнтами;
- Зручний графік менторства у вільний від роботи час.

Ціннісна пропозиція клієнтам

- Чітка структура навчальної програми, яка базується на критеріях просування по кар'єрних сходинках у найбільших компаніях України;

- Оцінка поточного рівня знань перед початком програми, ідентифікація прогалин у категоріях знань із подальшою розробкою індивідуального плану розвитку на основі отриманих результатів;
- Можливість отримання професійних порад від ментора на регулярній основі;
- Робота в групах малого розміру для покращення процесу обміну знань;
- Помісячна оплата;
- Зручний графік зустрічей у вільний від роботи час.

4.3. Модель монетизації

Щомісячна оплата участі в програмі

Основну частину прибутку компанія отримує від продажу участі в конкретній менторській програмі. Програми поділені на модулі, кожен із яких має фіксовану ціну. Учасники купують лише ті навчальні модулі, які були визначені в результаті проходження співбесіди та внесено в індивідуальний план. Модель оплати навчання для учасників включає в себе розбиття всієї суми оплати на щомісячні платежі.

Продаж та оренда прав на використання існуючих програм

Під продажем прав на конкретну менторську програму мається на увазі наявність можливості новим менторам повністю викупити права на проведення навчання по конкретній менторській програмі створеної нами чи іншими менторами. У разі, коли програма створена нами, MentorSpace отримує повністю прибуток із її продажу, але коли ця програма розроблялася іншим ментором, то

MentorSpace дістає лише 20% ціни. При цьому покупець отримує повне право на використання матеріалів та програми загалом у власних цілях.

Оренда прав на менторську програму в цілому слідує правилам повного викупу прав, але водночас права використання надаються лише на певний термін із строгою прив'язкою до MentorSpace. Іншими словами, їх можна використовувати сторонніми людьми лише у випадку проведення в межах компанії. Прибуток із програм створених такими менторами розподіляється між автором і MentorSpace як і у випадку повного викупу.

Індивідуальні групові замовлення

Розглядається також можливість створення індивідуальних групових замовлень. Наприклад, якщо компанії потрібно швидко розвинути необхідні їй навички в конкретній групі працівників, MentorSpace готовий знайти потрібного ментора, який створить менторську програму саме під визначені потреби. Ціна при цьому включатиме витрати на внесення поправок з оцінкою корисності контенту на ринку. Так ціна зростатиме, якщо програма матиме поправки, які специфічні для ринку (наприклад, унікальні чи застарілі технології) та зменшуватиметься, якщо поправки будуть стосуватися знань, які можуть бути використані для створення чи розширення інших програм.

4.4. Ціноутворення

Ціна кожної менторської програми розраховується індивідуально та включає в себе наступні змінні та постійні статті витрат.

Змінні статті витрат:

- погодинний тариф ментора;
- кількість годин у модулі та програмі загалом, кількість місяців.

Постійні статті витрат:

- витрати на маркетинг та залучення учасників;
- оплата праці програмного менеджера;
- оренда приміщення;
- операційні витрати на проведення програми.

Так, як погодинний тариф ментора це найбільша стаття витрат у формуванні ціни, то регулюючи щомісячну кількість годин, можна збалансувати регулярний щомісячний платіж для клієнтів таким чином роблячи програму більш доступною.

Окремим пунктом слід виділити оренду приміщення для проведення програм, адже враховуючи одну з особливостей MentorSpace - навчання в позаробочий час, можна розглядати і модель оренди приміщення в коворкінгах чи IT-компаніях, для яких приміщення у вечірній час чи на вихідних не використовуються зовсім або ж використовується частково. Це допоможе зменшити собівартість проведення однієї програми та, як результат, збільшити її маржинальність.

4.5. Юридичні аспекти

Важливим аспектом функціонування MentorSpace є юридичний захист бізнес-процесів та продуктів. Окрім базових елементів захисту, таких як наявність

zareestrovanoї torhovoї marki, stvorennya yuridichnoї osobi i td, kompaniya takozh maє chitko reguluvati vidnosini miž mentorami ta kliєntami.

U vidnosinax iz mentorom isnuє dekilka tochk riziku, yakі mozut stvoriti problēmi kompanii. Do takih tochk nalezhat:

Yuridichnij dogovir avtors'kix prav

Tak, u razі, yaksho mentor sprbuє vikoristati stvorenu prohramu za uchasti MentorSpace poza mezami kompanii, nayanij yuridichnij dogovori dopomoze vregulovati ci aspekti zaboronivshi mentoru vikoristovuvati cju prohramu bez zghodi obidvoh storin.

Dogovir, yakij reguluє vidnosini miž mentorom i kompanieju

Dla uniknennja reputacijnih ta finansovix vtrat u razі, yaksho mentor vidmovitsja prodovzuvati spivpracju z kompanieju do momentu zakinchennja potочної prohrami, MentorSpace zaznaє chimalix vtrat, adzhe kliєnti kupujut poslugi konkretного mentora. Okremij dogovir z opisom vsix vidnosin ta nayanistju finansovoї vidpovidal'nosti za porushennja ix sprijatime uniknennju takih problem.

Z oglyadu na makroekonomichni trenди shodo sposobu yuridichного оформлення IT-pracivnikov u sferi, a same tipova pobudova vidnosin miž kompanieju ta pracivnikom u viglyadi FOП-kontraktnik nadaє poslugi yuridichnij kompanii, pracivlastuvannja mentora v штатах kompanii ne bude vidbuvatisja, natomist' budut' stvoreni regulovani vidnosini miž mentorom-FOПом та kompanieju. Okrim mozlivosti zniziti podatkove navantazennja cherez pereklasifikaciju

оцінки роботи ментора, ця модель дасть змогу до формування більш зручних умов співпраці.

Окремо треба виділити юридичні аспекти участі в менторських програмах клієнтів. Створення договору надання послуг дозволить нівелювати ризики пов'язані з несвоєчасною оплатою або її відсутністю.

4.6. Масштабування бізнесу

Масштабування бізнесу відбувається в першу чергу за допомогою залучення більшої кількості менторів з власними унікальними програмами. Беручи до уваги все різноманіття мов програмування, технологічних стеків та прикладних сфер діяльності програміста, кількість унікальних менторських пропозицій може з легкістю сягати понад 50+. Підтвердженням цього факту може слугувати аналітика Dou.ua, за якою в Україні найбільш широкого розповсюдження набуло використання 13 мов програмування, а кількість комбінацій технологічних стеків при використанні найбільш популярної з них — Java, сягає більше 10 [10].

Наступним елементом масштабування є продаж прав на використання вже існуючих менторських програм новим менторам. Це дозволить масштабувати успіх конкретної програми.

Додатковим чинником масштабування є потреба у фізичній присутності ментора під час зустрічей, отже є потреба в масштабуванні за межами Львова, що дає змогу використовувати іншими менторами права на вже існуючі програми більш вільно, без явної конкуренції.

Для збільшення ваги компанії, як для ментора, так і для учасників, окремим напрямом масштабування буде створення цифрової системи для повсякденного відслідковування прогресу, підтримки та покращення процесу навчання і можливості більш зручного доступу до інформації. Так, до прикладу, система включатиме електронну онлайн-бібліотеку з необхідними книжками для навчання, відібраними експертами, у вільному доступі для учасників.

Складнощі масштабування

До основних складнощів під час масштабування треба віднести:

- Складність та довготривалість розробки менторських програм;
- Необхідність перегляду контенту менторської програми та його оновлення на регулярній основі;
- Важкість пошуку людей, які мають усі необхідні вміння, навички та досвід необхідні для виконання ролі ментора.

4.7. Стратегія пошуку та відбору менторів

Ключовим моментом існування MentorSpace є вміння знаходити кандидатів на роль ментора, який надаватиме послуги кінцевим клієнтам. З цією метою було розроблено окрему стратегію пошуку та відбору менторів, яка концентрує увагу на двох послідовних кроках:

- пошук кандидатів
- оцінка умінь та навичок

Пошук кандидатів

Процес дуже схожий на звичний процес рекрутингу IT- фахівців, основними платформами якого є LinkedIn, Dou.ua, Djinni. Відмінністю буде лише зміщення акценту в бік пошуку кандидатів на конференціях, локальних лідерів думок у технологічних сферах та за рекомендаціями самих учасників чи інших менторів. Саме відмінні джерела надходження кандидатів мають високий шанс на знаходження людей із потрібними вміннями та навичками, які підпадають під наш портрет ментора.

Наступним етапом процесу є опрацювання та уніфікація даних про кандидата, які мають за мету спрощення процесу відбору людей, з якими буде контакт.

На етапі контакту відбувається прямий продаж ідеї менторства для інших фахівців на ринку. Спочатку розповідається мета та ціль існування компанії та пропонується поставити питання які цікавлять співрозмовника. На основі заданих питань визначається до якої категорії менторів нам слід віднести співрозмовника та коригується процес подальшого заохочення кандидата до участі в ролі ментора. При позитивній відповіді, кандидат запрошується на співбесіду, що дає старт для наступного кроку стратегії.

Оцінка умінь та навичок

На цьому кроці весь акцент зміщений на максимальному аналізі кандидата, його умінь та навичок, вміння вести розмову, презентувати ідею та навчати інших. Для цього використовуються три різні методи оцінки:

- технічна співбесіда та аналіз досвіду;
- спонтанний псевдо тренінг по одній із тем обраних кандидатом;
- співбесіда на культурну сумісність.

Ці три етапи дають змогу всебічно оглянути перспективи успіху конкретного кандидата в ролі ментора, а також допомагають уникнути можливих проблем спричинених через невідповідність ментора очікуванням учасників програми.

4.8. Стратегія відбору кандидатів на участь у менторській програмі

Заради забезпечення високого рівня якості наданих послуг, процес відбору кандидатів на участь у програму має гарантувати відбір учасників, які готові повністю віддати себе процесу навчання. Це необхідна умова також заради підтримки репутації компанії, адже не завжди ментору вдається знайти підхід до успішного навчання будь-якої людини, або ж поточний рівень знань людини, а саме наявність серйозних прогалин у базисних заняттях, негативно вплине на засвоєння нової інформації та загальне розуміння контексту навчання.

Для успішного відбору кандидатів на участь у програмі, процес відбору було розділено на 3 етапи:

- Перевірка досвіду кандидата на основі поданого резюме. Етап, який надає змогу без екстра зусиль отримати інформацію чи людина гіпотетично може мати потрібний рівень базових знань для проходження менторської програми;

- Телефонна співбесіда з програмним менеджером. Упродовж всієї розмови менеджер програми за допомогою спеціально розроблених питань буде занотовувати основні ознаки мотивації та інших якостей кандидата;
- Співбесіда з ментором. Останній рубіж на цьому етапі, який має двоякий ефект — з одного боку дасть можливість оцінити успішність проходження програми самим ментором, а також дасть змогу кандидату поспілкуватися з майбутнім наставником і оцінити його рівень експертності.

Хоча організації та проходження усіх етапів збільшує витрати бізнесу, але в кінцевому результаті дає змогу підтримувати високий стандарт якості, який використовується в маркетинг кампанії.

4.9. Висновки

В основі бізнес-моделі компанії MentorSpace лежить організація співпраці між ментором та учасником. Водночас компанія надає менторам послуги розробки та покращення персональних навчальних програм, залучення клієнтів і організації та проведення програми, а учасникам програми — створення чітко сформованого плану розвитку та кар'єрного зростання під наглядом та наставництвом експертів із багаторічним досвідом.

Диверсифікація загального грошового потоку на декілька дає змогу не тільки уникати ризики пов'язані з існуванням лише одного такого потоку, але й дає основу для масштабування бізнесу через розвиток конкретних напрямів, які формують додаткові потоки - продаж існуючих програм, індивідуальні та групові тренінги на замовлення.

Авторське право також потребує особливої уваги в реаліях бізнесу MentorSpace та українського ринку, адже відсутність захистів у цій сфері дасть поштовх для копіювання програм цілком чи частково, що створює окремі ризики для існування компанії.

У кінцевому результаті, сукупність усіх згаданих елементів дозволяє отримати повноцінну бізнес-модель, яка описує всю діяльність компанії через призму отримання прибутків та забезпечення функціонування бізнесу.

РОЗДІЛ V. КОМАНДА

На даний момент у команду MentorSpace входять два засновники та декілька контрактників (аутсорсерів), які допомагають в розробці окремих аспектів діяльності. Так, для створення веб-сторінки, було залучено:

- Веб-розробника
- Дизайнера

Для пропрацювання юридичних аспектів діяльності час-від-часу залучається допомога професійного юриста.

Надалі, планується залучити контракторів зі спеціалізацією:

- Маркетолог (Social Media Marketing)
- SEO
- Копірайтер

Окремим пунктом треба виділити ідеї, які беруть участь у створенні та проведенні програм. Тут на постійній основі планується взяти в штат компанії програмного менеджера, який буде не тільки організовувати зустрічі та налагоджувати процес навчання, а ще й брати участь у процесі продажу програми майбутнім учасникам.

Також, для підвищення якості надання контенту, заплановано залучити ілюстратора на тимчасовій основі, який допоможе створити графічні елементи для програм.

РОЗДІЛ VI. КОНКУРЕНТИ

Результат дослідження ринку показав, що прямих конкурентів з аналогічним продуктом, як MentorSpace на ринках України та Львова немає — це унікальне рішення, яке замінює групу існуючих рішень проблеми завдяки більш ефективному підходу до процесу розвитку клієнтів.

До опосередкованих конкурентів слід віднести компанії, які займаються вирішенням проблеми у формі, яка існує на сьогоднішній день - ІТ-школи, організатори вечірніх кілька годинних вузькоспеціалізованих “технічних розмов”, відомі конференції та онлайн-курси. Серед перелічених категорій компаній-конкурентів слід окремо виділити ІТ-школи та організаторів “технічних розмов”, адже вони зазвичай також діють на локальному рівні (в межах міста) та проводять свої зустрічі при фізичній присутності як доповідача, так і учасників.

6.1. ІТ-школи

Операційна діяльність більшості ІТ-шкіл міста Львова зосереджена на проведенні курсів для людей, які намагаються потрапити у сферу ІТ, тобто тих, які не тільки не мають професійного досвіду, але й, зазвичай, навіть не володіють базовими знаннями. Інколи ІТ-школи можуть ставати організаторами “технічних розмов”, це допомагає їм у пошуках викладачів для курсів та підтримання загального фонового шуму експертності.

До основних представників цього сегменту конкурентів належать наступні компанії:

Назва	SoftServe IT Academy
Опис	Приватна академія однієї з найбільших аутсорсингових компаній. Основна мета — забезпечення SoftServe фахівцями рівня входу, готовими до виконання своїх посадових обов'язків
Тривалість навчання	від 2 до 4 місяців
Основний метод навчання	Розробка групового проекту в невеликих командах з учасників
Залучення ментора до процесу навчання	Частково Ментор залучається лише для: <ul style="list-style-type: none"> - визначення тем фінальних проектів - щотижневої консультації (до години часу)
Рівень кваліфікації випускників	Trainee
Оплата участі	Безкоштовна або ж від 5 000 грн на окремі програми
Оплата роботи ментора	300-500\$

Назва	Lviv IT School
Опис	Приватна школа створена ІТ- розробниками. Налічує близько 50 курсів з різними напрямками. Залучає викладачів уже на сформовані групи під сформовану наперед програму. Навчання відбувається в середніх чи великих групах.
Тривалість навчання	від 2 до 5 місяців

Основний метод навчання	Лекції та практичні завдання
Залучення ментора до процесу навчання	Ні
Рівень кваліфікації випускників	Trainee, Junior
Оплата участі	Від 10 000 грн
Оплата роботи ментора	600 - 800\$

6.2. Організатори “технічних розмов”

Ці компанії працюють за моделлю запрошення фахівців на разовій чи регулярній основі для створення та презентації доповідей на будь-яку технічну тему. Здебільшого, це теми рівня ознайомлення з технологією, мовою програмування чи принципами розробки, деколи можна почути теми пов’язані з передачею досвіду, але, у зв’язку з недовгою тривалістю цих доповідей, вони малоінформативні. Деколи на основі доповідей створюються міні-курси, де більш детально розглядаються конкретні аспекти пов’язані з темою курсу.

Яскравим представником цього сегменту конкурентів є Projector:

Назва	Projector
Опис	Компанія з організації різних видів виступів у сфері ІТ.

	Переважно фокус іде саме на події дизайнерського напрямку.
Тривалість навчання	1 лекція або серія з декількох (до 3 місяців часу)
Основний метод навчання	Лекції
Залучення ментора до процесу навчання	Ні
Рівень кваліфікації випускників	Trainee, Junior, Middle
Оплата участі	від 200 грн за участю в лекції до 4 000 грн за інтенсиви
Оплата роботи лектора	невідома

6.3. Онлайн-курси

До категорії онлайн-курсів належить будь-який онлайн-контент, навчального характеру, за який клієнт платить гроші. До найбільш відомих платформ для покупки й перегляду онлайн-курсів треба віднести Coursera.org та Udemy.com. До основних переваг такої форми навчання слід віднести легкий доступ до контенту та відсутність прив'язки до конкретного місця чи часу. Проте для обраної MentorSpace цільової аудиторії вони приносять малу ефективність

через брак контролю виконання, існування проблеми з якістю проданого контенту та інші чинники перелічені раніше.

6.4. Висновки

З огляду на вищезазначені факти, можна з упевненістю стверджувати, що на локальному ринку, хоча й існує багато компаній, які тією чи іншою мірою задовольняють частину потреби клієнтів, немає таких продуктів, які б повністю вирішували всі потреби. Отже, MentorSpace має конкурентну перевагу, а саме кращий таргетинг на спеціалістів конкретного рівня, індивідуальний підхід, якісніший та більш контрольований процес навчання, що дозволить продукту швидко захопити свою нішу.

РОЗДІЛ VII. МАРКЕТИНГ

7.1. Карта стейкхолдерів

	Тип (Зовнішній / Внутрішній)	Інтереси
Партнер / Кофаундер	Внутрішній	<ul style="list-style-type: none">- покращення рівня знань в ІТ працівників міста Львова- отримання навичок створення та управління бізнесом- створення додаткового джерела прибутку- розвиток персонального бренду
Ментори	Внутрішній	<ul style="list-style-type: none">- отримання додаткового заробітку- розвиток навичок менторинга- покращення навичок публічних виступів- розвиток власного бренду
Програмні менеджери	Внутрішній	<ul style="list-style-type: none">- покращення вмінь та навичок в організації подій- розвиток комунікаційних навичок- можливість працювати в зручний для них час

Учасники програм	Зовнішні	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення рівня кваліфікації та отримання нових знань - пришвидшення кар'єрного росту та збільшення заробітної плати - отримання нових знайомств, нетворкінг - можливість звернутися до експерта в моменти, коли потрібна порада
Контрактори	Зовнішні	<ul style="list-style-type: none"> - вчасна оплата праці - чіткі вимоги - цікавий проект
ІТ Компанії	Зовнішні	<ul style="list-style-type: none"> - пришвидшення пошуку фахівців кваліфікації рівня Senior - підтримання рівня задоволеності місцем праці в очах фахівців - швидке усунення проблем пов'язаних із компетенцією працівників
Конкуренти	Зовнішні	<ul style="list-style-type: none"> - стабільний потік клієнтів - збільшення прибутку

	Вплив (Сильний / Помірний / Відсутній)	Ризики
Партнер / Кофаундер	Сильний	<ul style="list-style-type: none"> - має своє бачення розвитку проекту та може вступати в конфронтацію - може перегоріти ідеєю та завчасно вийти з проекту
Ментори	Сильний	<ul style="list-style-type: none"> - може не витримати менторського графіку - почне використовувати створену менторську програму поза межами MentorSpace - зупинить передчасно менторську програму
Програмні менеджери	Помірний	<ul style="list-style-type: none"> - може не мати потрібних навичок для успішного продажу програми майбутнім учасникам - не витримає напруженої роботи з організації процесу менторинга

Учасники програм	Помірний	- втратять цікавість до програми - програма чи ментор не виправдає їх очікування
Контрактори	Відсутній	- може неякісно виконати свою роботу
ІТ Компанії	Відсутній	

7.2. Цілі залучення стейкхолдерів

	Інформувати	Переконати	Спонукати	Ігнорувати
Ментори		+		
Учасники програми		+		
Контрактори			+	
ІТ Компанії	+			
Конкуренти				+

7.3. Форми взаємодії з стейкхолдерами

	Інформування	Консультація	Співпраця	Ігнорування
Ментори	+	+	+	
Учасники програми	+	+		
Контрактори			+	
ІТ Компанії	+			
Конкуренти				+

7.4. Канали комунікації

Основним каналом взаємодії з менторами є LinkedIn, у якому відбувається пошук потрібних професіоналів за відповідними критеріями, які б хотіли стати менторами у MentorSpace.

Також важливими каналами є:

- Facebook, де у разі потреби можна запустити рекламну кампанію, для збільшення інтересу з боку професіоналів;
- вузькоспеціалізовані спільноти, у яких зазвичай виступають люди, які готові приділяти свій час та зусилля заради того, щоб поділитися знаннями чи досвідом;

- рекомендації від учасників програм MentorSpace та інших менторів;
- веб-сайт, на якому є форма для подачі заявки на участь у ролі ментора.

У свою чергу, основним каналом взаємодії з клієнтами є Facebook, де створюються тематичні події, публікуються дати старту наступних програм та маркетинг статті для забезпечення репутації компанії на ринку.

До додаткових каналів треба віднести:

- участь у технічних конференціях на правах партнерів;
- підтримка локальних технічних спільнот;
- співпраця з Lviv IT Cluster та іншими об'єднаннями IT компаній в Україні;
- публікації технічних статей на відомих онлайн ресурсах на кшталт medium.com;
- рекомендації від учасників програми MentorSpace;
- рекомендації від менторів всередині власних компаній.

Окремо слід виділити комунікацію з IT компаніями, для яких потрібно створювати позитивне інформаційне поле з акцентами на успішність менторства учасників програм та відсутність моментів рекрутингової співпраці з компаніями на ринку. Ця комунікації відбудуватиметься через соціальну мережу Facebook, де відбудуватиметься окрема кампанія з вузьким фокусом саме на ці аспекти і яка буде націлена на менеджмент IT компаній.

7.5. Висновки

Використовуючи соціальні та професійні мережі, маркетинг кампанія MentorSpace має за мету охопити та забезпечити максимальне донесення

інформації до кожної з груп стейкхолдерів. Особливу увагу приділяється двом ключовим групам - клієнтам та менторам, для яких використовується максимальна кількість каналів та прийомів. Водночас також не оминаються інші групи, такі як ІТ компанії, для яких слід вести комунікацію у іншому форматі та з іншим посилом.

РОЗДІЛ VIII. РИЗИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ

Компанія MentorSpace оперує в ще незаповненій ніші ринку навчання та професійного розвитку сфери ІТ в Україні, що так само створює ризики, які можуть призвести до невдач різного рівня масштабу.

8.1. Поява прямих конкурентів

Позаяк на ринку вже існують компанії, які надають послуги навчання та професійного розвитку для іншого сегмента користувачів або в менш повній формі, слід очікувати, що після запуску MentorSpace, ці компанії намагатимуться також зайняти нову нішу. Водночас найбільший ризик несуть компанії з великою базою або великим штатом висококваліфікованих працівників, такі, як SoftServe. Маючи в наявності ресурси, як фінансові, так і людські, ці компанії зможуть у короткий термін отримати свою частку ніші.

Щоб уникнути цього або ж частково забезпечити перевагу через довготривале існування на ринку до появи конкурентів, запуск MentorSpace слід робити на найбільш якісному рівні, на рівні готового продукту, уникаючи фаз альфа та бета тестування. Це дасть змогу уже на ранніх етапах стрімко отримати репутацію та захопити якнайбільшу частку ринку.

8.2. Повний або частковий плагіат

Ключовим елементом менторського бізнесу такого формату є ментор та його менторська програма. Хоча менторська програма без ментора втрачає свою результативність, усе ж поява програм у вільному доступі може зменшити бажання людей купувати продукт - участь у програмі, що негативно вплине на

грошові потоки компанії. Усе ж основним ризиком тут є використання програми створеної ментором іншим ментором або ним самим поза межами компанії. Ці випадки несуть за собою серйозні фінансові та репутаційні втрати.

Одним із рішень, для уникнення таких ситуації повністю або забезпечення часткового ефекту пом'якшення негативних результатів від них, є юридичний захист авторських прав та обмеження контрактом прав проведення такої ж програми ментором поза межами компанії.

8.3. Відмова ментора на пізніх етапах програми

Ще одним фактором, який несе сильні репутаційні ризики для компанії, являється можливість ментора відмовитися від завершення проведення програми після її старту. Оскільки ментор — це ключова фігура у всій програмі, втрата ментора на будь-якому етапі програми означатиме її завершення. За такої умови окрім фінансових втрат, компанія зазнає величезних репутаційних втрат, адже наявність такого випадку означатиме для інших потенційних клієнтів те, що відсутня будь-яка гарантія результативності та досягнення бажаного результату.

Для підсилення гарантій того, що таких інцидентів не відбудеться, можна використовувати два паралельні рішення — наявність фінансових штрафів за відмову від обов'язку завершити процес навчання для активної групи учасників та наявність дублюючого ментора, який у разі непередбачуваних ситуацій може перейняти на себе групу та спробувати повернути процес навчання в потрібне русло.

8.4. Важкість процесу відбору менторів

Одним із найскладніших моментів функціонування MentorSpace є пошук та відбір менторів для проведення програм. Цей процес займає колосальну кількість часу та коштів і в кінцевому результаті може зазнати невдачі. Так, щойно відібраний ментор, після запуску програми може виявитися не зовсім кваліфікованим для своєї роботи і в результаті клієнти не отримають бажаного рівня якості, або ж ментор безвідповідально відноситиметься до процесу навчання, віддаючи перевагу основній роботі. Такі фактори неможливо передбачити на етапі інтерв'ю, тому можливими рішенням для зменшення ризиків при таких обставинах може бути ретельна перевірка репутації в процесі відбору кандидатів, включно із тестовими заняттями й участю в ролі помічника ментора у іншій програмі та включення штрафних санкцій у разі невиконання планів та основних обов'язків у ролі ментора.

8.5. Відмова учасників впродовж програми

Ще один із ризиків, який може мати негативний, як фінансовий, так і репутаційний характер, є відмова учасників від участі в програмі впродовж програми. Позаяк одна з унікальних особливостей MentorSpace є проходження програм у малих групах та робота в командах, при зменшенні кількості учасників, зменшується не тільки грошовий потік від програми, а й ефективність самого навчання.

Для балансування цих аспектів потрібно переформатувати підхід до проходження програми, розділивши її на ключові блоки. Отже, буде створена можливість новим учасникам доєднатися до процесу навчання посеред програми з

можливістю пройти пропущені блоки з іншими групами та можливість пройти учасникам конкретні навчальні блоки без потреби проходити всі можливі. Треба зауважити, що можливість участі лише в конкретних блоках програми теж створює проблему балансування, тому на ранніх етапах існування компанії не слід робити акцент на ній.

8.6. Умови виходу з проекту

На ранніх етапах існування компанії розглядається лише дві умов виходу з проекту — неефективність бізнес-моделі та сильна конкуренція з боку компаній із більшим капіталом.

Дві умови мають частковий вплив одне на одну, оскільки кількісними показниками ефективності бізнесу є відсутність збитковості та кількість програм більше п'яти впродовж 12 місяців часу існування бізнесу. Тобто в разі неспроможності досягти цих цифр в умовах відсутності прямої конкуренції або в умовах існування компаній-конкурентів із більшим капіталом, які будуть активно займатися грою на пониження цін, що зі свого боку вплине на ефективність бізнес-моделі, буде прийнято рішення про закриття бізнесу повністю, чи тимчасову заради зміни бізнес-моделі.

8.6. Висновки

У реаліях існування MentorSpace існує безліч ризиків різного рівня складності, які, у разі виникнення, несуть репутаційні чи фінансові втрати для компанії. Проте, при ефективному управлінні цими ризиками, існують можливості для зменшення негативного впливу цих ризиків на бізнес. Тому, лише

грамотне пропрацювання кожного з них дозволить на ранніх етапах бачити сигнали до зміни стратегії оперування бізнесу та зробити з MentorSpace успішний бізнес.

РОЗДІЛ ІХ. ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙ ТА БЮДЖЕТ

Початковим етапом оцінки інвестицій є визначення та структуризація витрат необхідних для старту та існування компанії до отримання прибутків рівних чи вищих операційним витратам. До таких витрат належать:

- Юридичне оформлення бізнесу
- Ремонт орендованого приміщення
- Обладнання та меблі
- Розробка дизайну веб-сторінки
- Розробка веб-сторінки
- Розробка бренд айдентики

Завдяки детальному аналізу кожного з вищеперелічених пунктів, було встановлено, що для старту проекту достатньо буде інвестицій у розмірі 200,800 грн. З них, найбільшу частку займатиме ремонт приміщення та купівля обладнання для проведення менторських програм.

Залучення капіталу відбуватиметься через рівноцінні вкладення засновників проекту в статут юридичної компанії. За такої умови очікується, що початкові інвестиції окупаються за перші два роки існування бізнесу, а сам бізнес за перший рівень існування стане незбитковим.

За 5 років існування бізнесу очікується річний чистий прибуток у розмірі 1.7 млн. грн. та рівень залишкової вартості компанії в 17 млн. грн.

РОЗДІЛ X. ПЛАНУВАННЯ

Планування етапу створення компанії MentorSpace включає в себе елементи, необхідні для досягнення основних цілей на ранніх етапах, а саме: запуск 5 програм, упродовж наступних 12 місяців та вихід на рівень беззбитковості впродовж першого року.

Для більш ефективного процесу відточення бізнес-моделі та підвищення якості програм, було вирішено стартувати лише з двома програмами з кофаундерами у ролі менторів. Це допоможе знаходити проблеми на ранніх етапах та оптимізувати підхід до роботи з менторами. Усі наступні програми почнуться одразу після успішного завершення початкових.

Діаграма Ганта проекту (див. додаток А) показує основні елементи необхідні для старту проекту, ключовими з яких є:

- розробка брендинг айдентики
- створення маркетинг стратегії
- створення менторських програм
- організація місця для проведення програм
- створення веб-сторінки

ВИСНОВКИ

Результатом виконання магістерської роботи стала детально опрацьована стратегія створення та запуску компанії MentorSpace, ключовою діяльністю якої є розробка, організації та проведення менторських програм для технічних фахівців сфери ІТ.

Дані отримані в ході аналізу ринку та глибокого опрацювання існуючої проблеми на ринку свідчать, що проблема реально існує, а рішення, яке повністю чи частково задовольняє потреби клієнтів, не має аналогів та буде користуватися попитом. Кількісні показники ринку навчання в сфері ІТ, такі як його грошовий об'ємом у 49 мільйонів доларів та щорічне зростання батьківського ринку українського ІТ на 20% щорічно і загальні тренди до збільшення частки ВРО на ринку аутсорсингу та зростання дефіциту кадрів на локальних ринках країн світу, дали впевнену оцінку перспективності бізнесу MentorSpace на подальші роки, що дало поштовх до подальшого розвитку ідеї майбутнього бізнесу. На основі результатів аналізу проблеми та ринку було створено прототип продукту та успішно здійснений тестовий запуск на базі малої групи учасників. Кінцевим етапом тестового запуску стала ретельна оцінка результатів, коригування проблемних місць виявлених впродовж навчання, що стало основою для формування бізнес-моделі проекту. Також ці результати лягли в основу для складення унікальних ціннісних пропозицій для менторів та для учасників програм.

В ході формування бізнес-моделі було виявлено альтернативні варіанти монетизації послуг, які надаються MentorSpace, а саме виокремлення можливості

перепродажу прав на існуючі програми новим менторам та надання послуг по створенню індивідуальних програм під конкретні бізнес потреби зовнішніх організацій. Це, в подальшому, має створити додаткові грошові потоки, які допоможуть краще диверсифікувати можливі ризики створені зовнішніми негативними факторами по відношенню до основної діяльності компанії.

Окремими пунктами були пропрацьовані моменти юридичного супроводу бізнесу та його масштабування. При цьому грамотний юридичний захист основних авторських елементів та ретельна побудова юридичних відносин з менторами, дозволить MentorSpace легко масштабуватися поза межами Львова.

Визначення конкурентів та їх класифікації лягла в основу грамотного менеджменту потенційних ризиків, які можуть надходити від зовнішніх компаній. Що, у свою чергу, допомогло чітко окреслити умови успішності бізнесу та виходу з нього і позитивно вплинуло на розвиток продукту компанії з акцентом на захист від зовнішніх ризиків.

Етап бюджетування та оцінки інвестицій допоміг чітко окреслити фінансові перспективи бізнесу та визначити основні його характеристики, такі як середня вартість участі в програмі, мінімальна кількість учасників та середня вартість послуг ментора в структурі витрат. Ці дані лягли в основу подальших планувань процесу запуску бізнесу та враховувалися при формуванні ціннісної пропозиції для ментора і учасників програми.

Дана робота дає змогу повністю оцінити перспективи існування бізнесу MentorSpace, ризики його існування та етапи створення і стає визначником успіху майбутнього бізнесу.

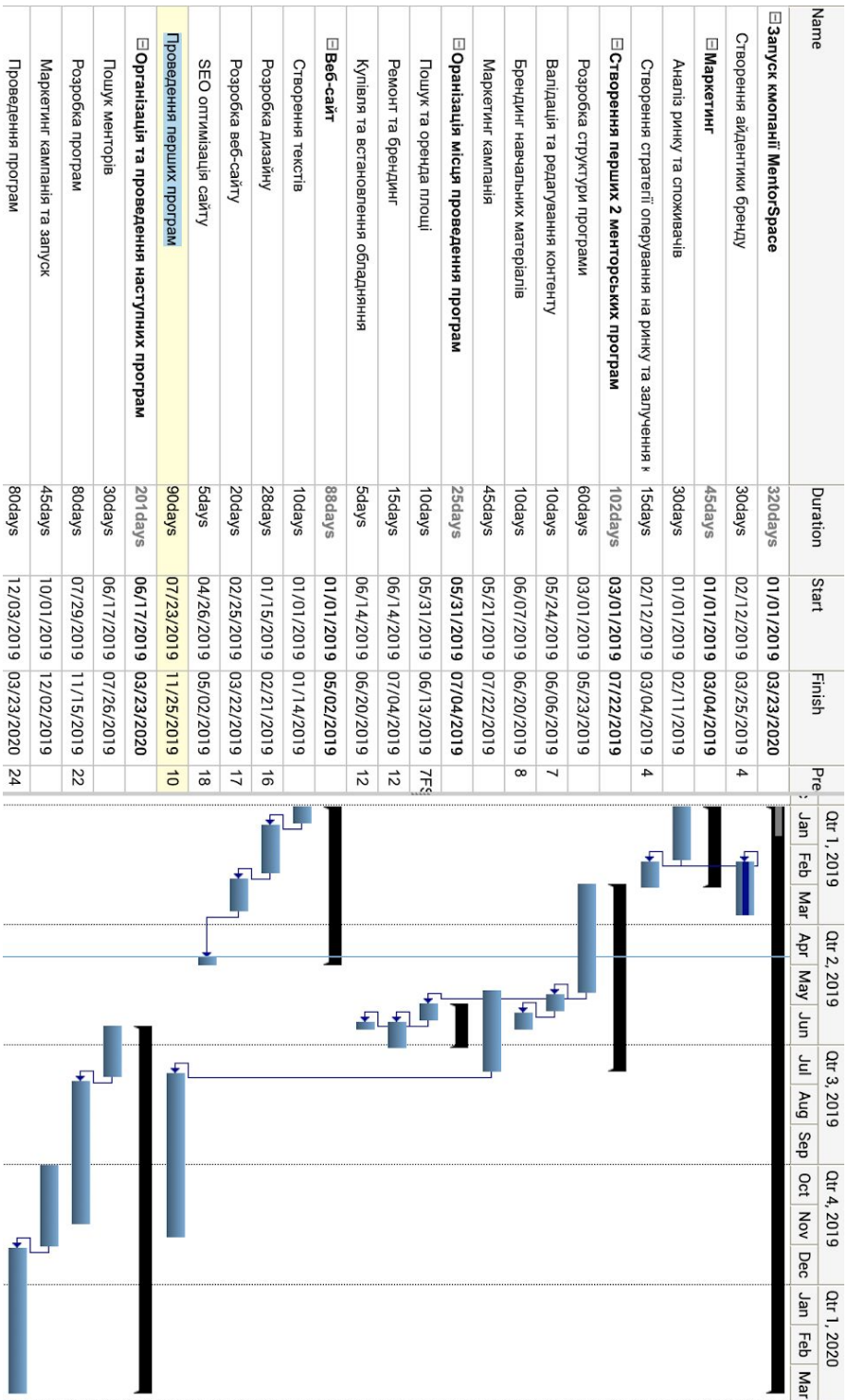
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Волошин С. Зарплаты украинских разработчиков — декабрь 2018 [Электронный ресурс] / Сергій Волошин // DOU.ua. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://dou.ua/lenta/articles/salary-report-dec-2018/>.
2. Портрет IT-спеціаліста — 2018. Інфографіка [Электронный ресурс] // DOU.ua. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2018/>.
3. IT RESEARCH 3.0 [Электронный ресурс] // Lviv IT Cluster. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: https://itcluster.lviv.ua/wp-content/uploads/2018/12/IT_RESEARCH_final_English.pdf.
4. Ринок праці 2018: рекордні темпи росту і 160 тисяч спеціалістів [Электронный ресурс] // DOU.ua. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://dou.ua/lenta/articles/jobs-and-trends-2018/>.
5. Adoption of Value Added BPO Services to Drive Gains in the Business Process Outsourcing Market, According to a New Report by Global Industry Analysts, Inc [Электронный ресурс]. – 2015. – Режим доступа до ресурсу: http://www.prweb.com/releases/telemarketing_services/procurement_bpo_market/prweb12627933.htm.
6. Hlova M. Going far and near to find software developers? Explore Eastern Europe [Электронный ресурс] / Marta Hlova. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.n-ix.com/hire-offshore-developers-eastern-europe/>.
7. Solving the UK Skills Shortage [Электронный ресурс]. – 2018. – Режим доступа до ресурсу:

<https://www.jobsite.co.uk/news/wp-content/uploads/2018/08/Solving-the-UK-Skills-Shortage-Technology-1.pdf>.

8. Mentorship [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://en.wikipedia.org/wiki/Mentorship>.
9. Goal setting [Електронний ресурс] // MIT: Human Resources – Режим доступу до ресурсу: <https://hr.mit.edu/performance/goals>.
10. Шевченко Р. Рейтинг мов програмування 2019: JavaScript майже зрівнялася з Java, популярність Go знижується [Електронний ресурс] / Руслан Шевченко // DOU.ua. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://dou.ua/lenta/articles/language-rating-jan-2019/>.

ДОДАТОК А. Діаграма Ганта



ДОДАТОК Б. Бюджет проекту

Роки	0	1	2	3	4	5
МАКРОЕКОНОМІЧНІ ПРИПУЩЕННЯ						
Прогноз інфляції		9%	9%	10%	11%	11%
Курс долара до гривні		28.0	30.0	32.0	32.0	32.0
ДОХІД, СОБІВАРТІСТЬ, МАРЖА						
Участь в менторських програмах						
Кількість учасників в програмі		8	8	8	8	8
Кількість проведених програм		5	8	12	17	21
Усього учасників		40	64	96	136	168
Тривалість програм (в місяцях)		3	3	3	3	3
<u>Ціни послуги</u>						
Щомісячна ціна участі в програмі (в дол. США)		300	300	300	300	300
Ціна участі в програмі (в дол. США)		900	900	900	900	900
Ціна участі в програмі (в грн.)		25,200	27,000	28,800	28,800	28,800
<u>Собівартість</u>						

Щомісячна оплата роботи ментора (в дол. США)		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Ціна проведення однієї програми (в дол. США)		3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Ціна проведення однієї програми (в грн.)		84,000	90,000	96,000	96,000	96,000
Перепродаж програм						
Очікувана кількість проданих програм		0	1	2	4	6
Середня ціна однієї проданої програми (в дол. США)		0	1,500	1,500	1,500	1,500
20% комісійних від MentorSpace (в дол. США)		0	300	600	1,200	1,800
20% комісійних від MentorSpace (в грн.)		0	9,000	19,200	38,400	57,600
Індивідуальні групові замовлення (B2B)						
Кількість замовлень		0	0	1	4	8
Середня ціна одного замолення (в дол. США)		0	0	8,640	8,640	8,640
Сумарна вартість замовлень (в грн.)		0	0	276,480	1,105,920	2,211,840
Собівартість замовлень (в грн.)		0	0	129,600	518,400	1,036,800

<u>Валовий дохід</u>		<u>1,008,000</u>	<u>1,737,000</u>	<u>3,060,480</u>	<u>5,061,120</u>	<u>7,107,840</u>
<u>Собівартість продукції</u>		<u>420,000</u>	<u>720,000</u>	<u>1,281,600</u>	<u>2,150,400</u>	<u>3,052,800</u>
<u>Валова маржа</u>		<u>588,000</u>	<u>1,017,000</u>	<u>1,778,880</u>	<u>2,910,720</u>	<u>4,055,040</u>
ОПЕРАЦІЙНІ ВИТРАТИ						
Припущення щодо зарплат						
Кількість програм		5	8	13	21	29
Кількість програм на 1 програмного менеджера в рік		4	4	4	4	4
Підвищення фіксованої зарплати менеджера			15%	15%	15%	15%
Ставка податків на зарплату		22%	22%	22%	22%	22%
Зарплатний фонд						
Кількість програмних менеджерів		2	2	4	6	8
Зарплатня програмного менеджера		8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
<u>Всього витрат за місяць</u>		<u>16,000</u>	<u>16,000</u>	<u>32,000</u>	<u>48,000</u>	<u>64,000</u>
<u>Зарплати за місяць з податками</u>		<u>19,520</u>	<u>19,520</u>	<u>39,040</u>	<u>58,560</u>	<u>78,080</u>
<u>Всього витрат за рік</u>		<u>234,240</u>	<u>234,240</u>	<u>468,480</u>	<u>702,720</u>	<u>936,960</u>
Маркетинг та продажі						
Інтернет-реклама (в дол. США)		1,000	1,600	2,600	4,200	5,800
Інтернет-реклама (в грн.)		28,000	48,000	83,200	134,400	185,600

Послуги SMM спеціаліста (в грн.)		40,000	64,000	104,000	168,000	232,000
<u>Всього витрат на маркетинг та продажі</u>		68,000	112,000	187,200	302,400	417,600
Адміністративні витрати						
Витрати на утримання сайту		1,200	1,308	1,320	1,332	1,332
Оренда приміщення		100,800	117,720	126,720	127,872	127,872
Послуги ілюстратора		10,000	17,600	28,860	46,620	64,380
Юридичні та консультаційні послуги		10,000	11,900	15,470	23,360	39,945
<u>Всього адміністративні витрати</u>		122,000	148,528	172,370	199,184	233,529
Витрати на розробку нових програм						
Кількість нових програм в рік		5	2	7	9	12
Ціна розробки однієї програм		20,000	21,800	23,980	26,618	29,546
<u>Всього витрат на розробку нових програм</u>		100,000	43,600	167,860	239,560	354,549
<u>Всього витрат</u>		<u>524,240</u>	<u>538,368</u>	<u>995,910</u>	<u>1,443,864</u>	<u>1,942,638</u>
ПРИПУЩЕННЯ ЩОДО АМОРТИЗАЦІЇ						
Період амортизації обладнання та меблів, роки	5					

Для розрахунків використовується метод прямолінійної амортизації						
Залишкова вартість обладнання на початок періоду		35,000	28,000	21,000	14,000	7,000
Знос за період		7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
Залишкова вартість обладнання на кінець періоду		28,000	21,000	14,000	7,000	0
Амортизація за період		28,000	21,000	14,000	7,000	0
ПРИПУЩЕННЯ ЩОДО ПОДАТКІВ						
Валова маржа		588,000	1,017,000	1,778,880	2,910,720	4,055,040
Адміністративні витрати та витрати на продажі		524,240	538,368	995,910	1,443,864	1,942,638
Амортизація		28,000	21,000	14,000	7,000	0
Прибуток до оподаткування		35,760	457,632	768,970	1,459,856	2,112,402
Ставка податку на прибуток		19%	19%	19%	19%	19%
Податок на прибуток		6,794	86,950	146,104	277,373	401,356
ІНВЕСТИЦІЇ						
Юридичне оформлення бізнесу	20,000					

Ремонт орендованого приміщення	80,000					
Обладнання та меблі	70,000					
Розробка дизайну веб-сторінки	16,800					
Розробка веб-сторінки	8,400					
Розробка бренд айдентики	5,600					
ПРОГНОЗ РУХУ ГРОШОВИХ КОШТІВ						
Дохід		1,008,000	1,737,000	3,060,480	5,061,120	7,107,840
Собівартість		-420,000	-720,000	-1,281,600	-2,150,400	-3,052,800
Продажі та адм.		-524,240	-538,368	-995,910	-1,443,864	-1,942,638
Податок на прибуток		-6,794	-86,950	-146,104	-277,373	-401,356
Інвестиція	-200,800					
Залишкова вартість						17,110,455
FCF (вільний грошовий потік)	-200,800	56,966	391,682	636,866	1,189,483	18,821,500
Ставка дисконтування	20%					
PV CF	-200,800	47,471	272,001	368,557	573,632	7,563,939
NPV	8,624,800					
IRR	190%					
Період окупності	2 роки					

РОЗРАХУНОК NPV ДЛЯ РІЗНИХ СТАВОК ДИСКОНТУВАННЯ						
NPV	8,624,800	7,357,183	6,307,344	5,432,462	4,699,115	4,081,019
Ставка дисконтування	20%	24%	28%	32%	36%	40%
РОЗРАХУНОК ЗАЛИШКОВОЇ ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ						
		Ставка дисконтування				
Грошовий потік в останній період прогнозування	Ріст	18%	20%	22%	24%	26%
1,711,045	5.0%	13,161,888	11,406,970	10,064,973	9,005,502	8,147,836
	8.0%	17,110,455	14,258,712	12,221,753	10,694,034	9,505,808
	10.0%	21,388,068	17,110,455	14,258,712	12,221,753	10,694,034