

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему: «УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗРОБКИ НОВОГО
РЕКРУТИНГОВОГО МОБІЛЬНОГО ДОДАТКУ»

Виконала студентка 4-го року навчання,

Спеціальності

073 Менеджмент

Гуменна Анна Анатоліївна

Керівник Воропай О.К.

кандидат економічних наук, доцент

Рецензент ____ Поплавська

О.М. _____

(прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота

захищена з оцінкою

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«__14__»
____травня____2021 р.

Київ – 2021

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Освітній ступінь **бакалавр**

Спеціальність **073 Менеджмент**

(код і назва)

Освітня програма **Менеджмент**

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

“ ____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я

ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

_____ Гуменна

Анна

Анатоліївна _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____ Управління процесом розробки нового
рекрутингового _____ мобільного
додатку _____

керівник роботи _____ к.е.н., доцент Воропай Ольга
Костянтинівна _____

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «_17_» травня 2021 року №__457__

2. Строк подання студентом роботи 14 травня 2021 р.

3. План роботи

Вступ

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади розробки нового мобільного додатку

1.1.Поняття нового продукту

1.2. Поняття рекрутингу, його класифікація та складові

1.3. Особливості новизни на ринку праці для сегменту B2B

1.4. Методологія організації та управління процесом розробки рекрутингового мобільного додатку

Розділ 2. Стратегічний аналіз та організація процесу розробки нового рекрутингового мобільного додатку

2.1. Аналіз конкурентного стану та перспективи розвитку ринку рекрутингових послуг в Україні

2.2. Обґрунтування стратегії виведення на ринок нового товару

2.3. Визначення організаційної структури та системи управління процесом розробки нового мобільного додатку

Розділ 3. Бізнес-аналіз розробки та впровадження нового мобільного додатку

3.1. Генерування ідей та розробка концепції

3.2. Планування виведення на ринок мобільного додатку Kmap

3.3. Прогноз попиту та попередня оцінка проекту

Висновки

Список літератури

Додатки

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретико-методологічні засади розробки нового мобільного додатку.....	6
1.1. Поняття нового продукту.....	6
1.2. Поняття рекрутингу, його класифікація та складові.....	13
1.3. Особливості новизни на ринку праці для сегменту B2B.....	19
1.4. Методологія організації та управління процесом розробки рекрутингового мобільного додатку.....	25
Розділ 2. Стратегічний аналіз та організація процесу розробки нового рекрутингового мобільного додатку.....	32
2.1. Аналіз конкурентного стану та перспективи розвитку ринку рекрутингових послуг в Україні.....	32
2.2. Обґрунтування стратегії виведення на ринок нового товару.....	39
2.3. Визначення організаційної структури та системи управління процесом розробки нового мобільного додатку.....	45
Розділ 3. Бізнес-аналіз розробки та впровадження нового мобільного додатку.....	49
3.1. Генерування ідей та розробка концепції.....	49
3.2. Планування виведення на ринок мобільного додатку Kmap.....	60
3.3. Прогноз попиту та попередня оцінка проекту.....	66
Висновки.....	74
Список літератури.....	78
Додатки.....	84

Вступ

Актуальність кваліфікаційної роботи обумовлена стрімкою цифровізацією ринку праці, заміщенням одних вакансій або ж видів робіт іншими, невідповідністю попиту та пропозиції, спричиненої кваліфікаційними розривами. Існуючі платформи та інструменти для пошуку роботи застаріли, не можуть відповідати швидкоплинним тенденціям і мають обмежені функціональні характеристики. У світі спостерігається двостороння популяризація цифрових інструментів рекрутингу. Компанії не лише активно використовували сайти пошуку вакансій для розміщення своїх оголошень, але й створювали корпоративні онлайн дошки оголошень. За даними Statista, у 2018 р. 20% працівників у світі було найнято через такі корпоративні сайти [1]. Пошукачі у свою чергу також активно використовують онлайн інструменти для пошуку роботи. У 2018 р. через корпоративні сайти пошуку вакансій та онлайн агрегатори вакансій у світі було подано майже 85% резюме [1]. Утім якість не означає кількість. Ефективність таких рекрутингових каналів залишається на дуже низькому рівні. Рекрутингові сайти та корпоративні дошки оголошень мають найнижчі показники ефективності (0.83 та 0.39 відповідно) серед усіх каналів пошуку співробітників [2].

Відсутність конфіденційності особистих даних та достовірності поданої інформації ставить під загрозу імідж цих платформ, компаній-роботодавців, а також значно підриває довіру користувачів. Тому саме динаміка сучасного суспільного життя, вимоги до фахівців будь-якої галузі, ситуація безробіття та трудова міграція вказують на потребу формування інноваційного, прогресивного продукту з пошуку роботи,

який значно спростує процес працевлаштування і найму в свою чергу для великої кількості громадян.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка концепції нового рекрутингового мобільного додатку, виявлення його конкурентних переваг, потенціалу для розвитку та можливих перспектив. Додаток слугуватиме інструментом як для пошуку роботи, так і для підбору персоналу, саме тому в альтернативі ми будемо розглядати його більше, як продукт та виводитимемо на ринок B2B. Для досягнення поставленої мети були окреслені такі завдання:

- Розглянути сутність нового товару та особливості його новизни на ринку праці;
- Дослідити поняття рекрутингу, його складові та місце в системі управління талантами на підприємстві;
- Показати алгоритм розробки мобільного додатку та особливості управління процесом розробки;
- Проаналізувати конкурентів та перспективи розвитку ринку рекрутингових послуг в Україні;
- Обґрунтувати стратегію виведення на ринок нового продукту;
- Визначити організаційну структуру та систему управління процесом розробки нового мобільного додатку;
- Описати ідеї та розробку концепції;
- Розробити план виведення на ринок нашого продукту із використанням графіку Ганта;
- Спрогнозувати попит та оцінити перспективи проекту.

Об'єктом дослідження є процес розробки та планування виведення на ринок нового рекрутингового мобільного додатку.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні питання стратегічного аналізу, формування ціннісної пропозиції та організації процесу розробки нового продукту з урахуванням потреб ринку праці.

До використаних методів дослідження належать:

- Методи збору первинної інформації: проведення опитувань та глибинних інтерв'ю для збору первинної інформації;
- Метод порівняння, що використовувався при аналізі рекрутингових платформ та застосунків на прикладі світового та українського досвіду; ● Статистичні методи при прогнозуванні попиту та попередній оцінці проекту;
- Системний підхід, аналіз та синтез для розгляду поняття “нового продукту”, з'ясування інноваційного ландшафту ринку рекрутингових послуг, формалізації алгоритму розробки нового мобільного додатку.

Інформаційним забезпечення кваліфікаційної роботи слугували: наукові та цифрові джерела, які розкривають проблематику теми, дослідження провідних спеціалістів з приводу тенденцій на ринку праці, дані сервісів моніторингу онлайн користувачів, а також результати опитувань та глибинних інтерв'ю.

РОЗДІЛ 1

Теоретико-методологічні засади управління інноваційною діяльністю компанії

1.1. Поняття нового продукту

Однією з основних функцій компаній для постійного розвитку та удосконалення є впровадження та виведення на ринок нового товару. Безперечно, "новий товар" – поняття неоднозначне тому що його новизна, як правило, визначається порівнянням функціональних особливостей із уже існуючими на ринку товарами. Для переважної більшості компаній, товари, які позиціонуються, як інновації – це лише модифікація старого продукту, ніж абсолютні функціональні зміни[3]. Створення науково-методологічної бази сьогодні багато у чому визначається розвитком двох наукових дисциплін: маркетингу та інноваційного менеджменту. У рамках даних дисциплін широко використовується поняття «новий продукт»[4]. Існує кілька поглядів на те, що таке новий продукт. Так, з погляду права у багатьох розвинутих країнах продукт є новим протягом тільки певного часу. Наприклад, федеральна торговельна комісія США обмежує використання терміну "новий продукт" шістьма місяцями з моменту початку його регулярного розподілу на ринку. В Україні ж у жодному з законів, що регулюють діяльність та виведення нового продукту на ринок немає обмежень у часових рамках. «З погляду фірми, новий продукт є абсолютною новинкою або модифікацією залежно від інтересів або можливостей фірми, оскільки те чи інше вимагає різних витрат для впровадження на ринок, допускає різний рівень цін тощо» [5].

У Словнику маркетингових термінів[6] дається визначення «нового продукту» як продукту, котрий вже виробляється, з істотними або

незначними змінами, або повністю нового продукту (innovation), або імітації вже наявного на ринку продукту. Нововведення можна розглядати з точки зору технологічних або маркетингових змін. Перші змінюють фізичні властивості товару, на рівні виробництва (застосування нового компонента, нового матеріалу, створення принципово нового продукту, компонента, матеріалу, чи нового фізичного стану). Маркетингові зміни стосуються в основному варіантів збуту і комунікацій (новий вид реклами, нові засоби платежу, новий спосіб продажів). Часто ці нововведення вимагають більше творчої уяви, ніж фінансових коштів.

Справжня інновація - це товар, послуга, концепція, яка пропонує нові вирішення проблем покупця, більш ефективні в порівнянні з існуючими пропозиціями конкурентів чи містить нову або ж додаткову інформацію. Проте існують певні критерії, за якими можна класифікувати інновацію[7]:

1. Ступінь новизни для фірми;

Компанії необхідно оцінити ступінь новизни інновації, оскільки саме ця характеристика робить продукт/послугу, фірму та її потенціал конкурентоспроможними. Чим далі компанія заходить на новий ринок, тим більший її стратегічний ризик. Можна виділити чотири рівні ризику для випуску нового товару:

Таблиця 1.1

Оцінка ступеню новизни інновації для фірми

Новизна товару для фірми	Новизна ринку для фірми	
	Низька	Висока
Висока	Нові для фірми товари Існуючі споживачі Нова продуктова лінія	Нові для фірми товари Нові групи споживачів Стратегія диверсифікації

Низька	Модернізовані товари Існуючі споживачі Наступне покоління – удосконалені товари	Удосконалення існуючих товарів Нові групи споживачів Розширення існуючих продуктових ліній
--------	--	--

[7]

Перший рівень ризику - Відомий ринок-відомий товар: у такому випадку наявний мінімальний ризик тому що компанія орієнтується на свої виразні характеристики та особливості.

Другий рівень ризику - Новий ринок-відомий товар: за таких умов ризик має більш комерційний характер, а успіх багато у чому залежить від маркетингової складової.

Третій рівень ризику - Відомий ринок-новий товар: у такому разі ризик має технічний характер, а успіх залежить від технічних нововведень фірми.

Четвертий рівень ризику - Новий ринок-новий товар: усі перераховані ризики підсумовуються за рахунок повної новизни і невизначеності, проте є основа для стратегії диверсифікації.

Одночасно з цим існує залежність між новизною продукту і його привабливістю при співвідношенні ризику і прибутку, що відображено на Додатку 1(Див. Додаток 1)[8].

Як пояснює Davis S.M у статті «Bringing innovation to life»[8]: «дана залежність пояснюється як величиною вкладених у «новий продукт» коштів, так і ймовірністю успіху кожного типу «нового продукту». Чим більше коштів вкладено в розробку новизни, тим імовірніше, що продукт матиме високий ступінь новизни на ринку. Наприклад, для розробки товару світової новизни може знадобитися кілька мільйонів доларів і більше, а для створення оновленого продукту та пошуку кращого виробничого рішення (скорочення витрат) величина витрат буде в кілька

десятків разів менше. До того ж імовірність успіху вже наявного, але оновленого продукту вище, ніж товару світової новизни для ринку»[8].

Необхідно також розрізняти товари світової новизни та товари, нові для фірми. Буз, Аллен і Хемілтон [48], ґрунтуючись на вивченні 700 фірм і 13000 нових промислових і споживчих товарів, розробили таку класифікацію), яка і донині є актуальною:

Товари світової новизни	10%
Товари, нові для фірми	20%
Розширення наявної гами продуктів	26%
Оновлені продукти	26%
Зміна позиціонування продукту	7%
Скорочення витрат (виробнича інновація)	11%
Всього	100%

Рис. 1.1. Класифікація нових продуктів «Буз, Аллен і Хемілтон»

Видно, що лише мала частина нововведень (10%) характеризується світовою новизною, тоді як більшість з них (70%) - це доповнення до гами існуючих товарів або їх модифікації.

ШофFRE і Дорі запропонували таку класифікацію, засновану на природі змін фізичних або сприйманих характеристик нового товару[49].

- Оригінальні товари. Це ті товари, де, як фізичні, так і сприймані характеристики описуються у новими словами
- Оновлені товари. Ті товари, де фізичні характеристики змінено, хоча основні, тобто базові характеристики лишаються незмінними.
- Товари з новим позиціонуванням. У них змінені тільки сприймані характеристики і завдяки цьому покупець оцінює ці товари по-новому.

2. природа інноваційної концепції;

Нововведення з технологічної домінантою - змінюються фізичні властивості товару на рівні виробництва, при цьому відбувається застосування нового компонента або нового матеріалу, створюється принципово новий продукт, виріб, нового фізичного стану або нових комплексних систем.

Дані нововведення виникають як наслідок застосування прикладних наук на практиці, тобто у виробництві. Здебільшого вони вимагають складних технологій і великих капіталів, проте можлива і відсутність потреби у великих капіталах. Складні технології застосовуються у будь-якому разі.

Нововведення з комерційною, організаційною або маркетинговою домінантою здебільшого стосуються варіантів управління, збуту і комунікації як складових процесу комерційної реалізації товару або послуги: оновлена презентація товару, нова форма торгівлі, новий вид реклами, нова комбінація естетичних і функціональних властивостей, нове застосування відомого товару, нове засіб платежу, новий спосіб продажів.

Комерційні нововведення стосуються будь-якої діяльності, пов'язаної з доведенням товару від виробника до споживача. Вони виникають у результаті застосування наук про людину, є організаційними і не пов'язані з науково-технічним прогресом. Вони, безперечно, більше потребують творчої уяви, винахідливості і спостережень, ніж фінансових ресурсів. Проте деякі з них також можуть вимагати значних коштів.

У цілому технологічні нововведення вважаються більш «важкими», тобто такими, які вимагають великих фінансових ресурсів і, отже, більш ризикованими. Комерційні нововведення менш ризиковані, але простіше копіюються.

3. походження інновації;

Рівень ризику, пов'язаного з технологічною інновацією, залежить також від джерела ідеї нового товару. Можна розділити товари на ті, що викликані наявними потребами споживачів, і на ті, що засновані на фундаментальних дослідженнях і можливостях технологій.

Сукупність європейських і американських досліджень, що охоплюють багато секторів промисловості, свідчить, що:

- приблизно 60-80% вдалих нововведень має ринкове походження проти 20-40%, що виходять з лабораторії;
- нововведення, що базуються на безпосередньому аналізі потреб, в цілому, більш успішні.

Звідси видно, що стратегія інновації, яка спирається на аналіз потреб ринку з подальшим переходом в лабораторію, більш ефективна, ніж стратегія зі зворотним траєкторією.

4. *зміна у поведінці користувача інновації.*

Переривчаста інновація - це товар або послуга, що тягнуть за собою істотні зміни пропонованих споживачам вигод і поведінки споживачів щодо використання продукту. Застосування новинки вимагає, щоб споживачі тим чи іншим чином перервали, змінили колишню стратегію поведінки.

За Ламбенем [7] інновації класифіковані відповідно до кількості:

- (1) технологічних змін у самому товарі;
- (2) змін у поведінці користувачів.

З урахуванням цих критеріїв можна виділити наступні чотири типи інновацій:

- *Технологічні поліпшення* підвищують функціональність товару, не зачіпаючи поведінку користувача. До цієї категорії відносяться такі інновації, як розширення продуктової лінії, модернізовані або

вдосконалені вироби (дешевші, прості, мініатюрні, швидкі, прості у використанні).

- *Технологічні розриви* - інновації, що представляють собою великі зміни в технологіях, але не потребують будь-яких істотних змін у споживчих або призначених для користувача звички.

- *Організаційні розриви* - інновації з невеликими технологічними змінами, проте вимагають іншої поведінки користувачів.

- *Переривчасті інновації або прориви* - нові товари і послуги, які є результатом великих технологічних модифікацій, значно змінюють поведінку користувачів.

Схильність споживачів до використання новинок значною мірою залежить від типу інновації. В цілому люди з більшою готовністю приймають технологічні інновації, які не руйнують вже сформовані уявлення і практику, ніж інновації, які потребують значної перепідготовки та навчання користувачів.

Частота та швидкість появи на ринку нових продуктів залежить від рівня попиту та пропозиції, життєвого циклу, розвитку технологій, ставлення споживачів до інновацій тощо. Нижче розглянемо особливості появи нових продуктів на ринку праці.

1.2. Поняття рекрутингу, його класифікація та складові

Сучасні учасники ринку праці (як пошукачі, так і роботодавці) діють в умовах високої конкуренції, відкритої інформаційної системи та динамічності. Це провокує зміни у поведінці як з боку пошукачів, так і з боку роботодавців. Процеси пошуку роботи та пошуку співробітників супроводжуються використанням цілого ряду продуктів, які покликані спростити взаємодію між учасниками ринку праці на різних етапах.

Далі розглянемо основні продукти, що з'являються на ринку праці і користувачами яких виступають рекрутингові агенства або відділи по роботі з персоналом у компаніях. Зосереджуватимемо увагу на продуктах, використання яких пов'язане саме з процесом пошуку та найму нових співробітників - саме він і є основним на ринку праці.

У сучасних умовах господарювання формування нового персоналу на підприємстві відбувається за допомогою рекрутингу. Рекрутинг – перший етап процесу заповнення вакансій. Актуальність рекрутингу обумовлена ще й тим, що управління формуванням якісної системи надання послуг з пошуку та підбору кваліфікованого персоналу є найважливішим засобом підвищення ефективності виробництва.

У сучасному світі на зміну вже звичному терміну «підбір» прийшов популярний вираз «рекрутинг персоналу». Саме поняття походить від французького «recruit», «рекрутувати», тобто набирати на службу когось за гроші. Процес рекрутингу є складним, багатокомпонентний, відрізняється залежно від того, хто його проводить - роботодавець чи агентство. Відповідно у літературі немає єдиного визначення рекрутингу,

але ми підібрали декілька трактувань цього терміну різними науковцями, а також виділили відмінності між ними, та представили це у Таблиці 1.2.:

Таблиця 1.2.

Трактування поняття “рекрутинг” у літературі

Автор	Визначення рекрутингу	Акценти
В.М. Веснін [9]	Це процес вивчення психологічних та професійних якостей працівника для поставлення його до виконання обов’язків на певному робочому місці або посаді та вибору із сукупності претендентів найбільш відповідних з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистісних якостей та здібностей характеру діяльності, інтересам організації та його самого	Увага приділяється саме психологічним аспектам та особистісним характеристикам претендентів
К.Г. Наумік [10]	Це комунікативна бізнес-діяльність, під час якої у процесі управління інформаційними ресурсами та потоками з використанням знань і вмінь комунікативних процесів досягаються цілі організації	Перш за все, це саме комунікативна діяльність, з чіткими умовами та цілями

В. Шипуліна та О. Каспрук [11]	Це процес вивчення професійних та психологічних якостей працівника, викликаний необхідністю встановити його здатність виконувати конкретні обов'язки на певному робочому місці, та вибору із сукупності потенційних працівників тих, хто здатний задовольнити потреби підприємства	Перевірка можливості виконання обов'язків
С.К. Мордовін [12]	Це процес відбору кандидатів із необхідною кваліфікацією для заповнення конкретних позицій в організації	Важлива попередня кваліфікація кандидата

Варто зазначити, що відмінності між визначеннями є не суттєвими, хоча у кожному увага може приділятися різним факторам у різній мірі.

Підсумувавши, можна сказати, що рекрутинг - це, перш за все саме процес взаємопов'язаних заходів із наймання, відбору, оцінки, добору, перевірки, адаптації кадрів на вакантних посадах з метою задоволення потреб працівника та досягнення результатів компанії. Процес рекрутингу здійснюється у кілька етапів: отримання рекрутером замовлення; аналіз кадрового ринку; пошук потенційного працівника; набір, відсіювання й безпосередній відбір кандидата. У даній сфері ведуть свою діяльність фахівці, яких називають рекрутерами, хедхантерами, менеджерами по підборі персоналу, менеджерами кадрових агентств.

Рекрутинг буває двох видів: зовнішній і внутрішній. Внутрішній рекрутинг – це одна з форм кар’єрного зростання робітників підприємства. Якщо ж пошук нових працівників відбувається зі сторонніх джерел, тоді мова йде про зовнішній рекрутинг.

Безумовно, кожен з них має свої як недоліки, так і переваги. Кулакова С.Ю., Копейкіна В.В., Зотова О.М. у статті «Управління процесом рекрутингу на підприємствах в сучасних умовах»[13] виділяють низку переваг та недоліків, з якими ми погоджуємося:

Переваги внутрішнього виду рекрутингу наступні:

- Відсутність витрат на пошук та підбір персоналу;
- Можливість працюючим співробітникам спланувати свій кар’єрний ріст в компанії, що дає можливість утримувати хороші кадри в компанії та підвищу якість роботи.
- Кандидат, який працює в компанії вже обізнаний про роботу, менеджмент компанії, специфіку процесів, тому набагато швидше адаптується до нових завдань і швидше покаже позитивний результат.
- Кандидат, який працює у компанії, вже зарекомендував себе з позитивної сторони.

Якщо казати про недоліки, то головним недоліком є - вузьке коло претендентів на вільне місце роботи.

Серед основних напрямків зовнішнього рекрутингу виділяють[13]:

- Класичний рекрутинг – пошук і відбір керівництва середньої ланки, спеціалістів та офісного персоналу;
- Executive Search – пошук і відбір керівництва вищої ланки та висококваліфікованих спеціалістів;

- Head-hunting – пошук і відбір керівництва вищої ланки (у суворій конфіденційності), «переманювання» визначеного ексклюзивного спеціалісту (відоме ім'я та посада) для компанії-замовника;
- Outplacement – послуги щодо працевлаштування персоналу, який звільняється з компанії-замовника у визначені терміни на визначених умовах (послуга надається за кошти компанії-замовника);
- Leasing – послуги щодо оренди співробітників на визначений період і на визначених умовах, що знаходяться у трудових відносинах із агенцією;
- Прелімінарінг (Preliminaring) – залучення молодих фахівців за допомогою організації місць для проходження виробничої практики, стажування;
- Скринінг (від англ. Screen - просівати) – це масовий підбір кандидатів шляхом фільтрації всього потоку резюме шукачів по формальним вимогам (стать, вік, освіта, досвід роботи, готовність розглядати пропозиції про роботу).

Етапи взаємодії між кандидатами та роботодавцями в процесі рекрутингу можна описати за допомогою воронки рекрутингу (див. рис.1.2)

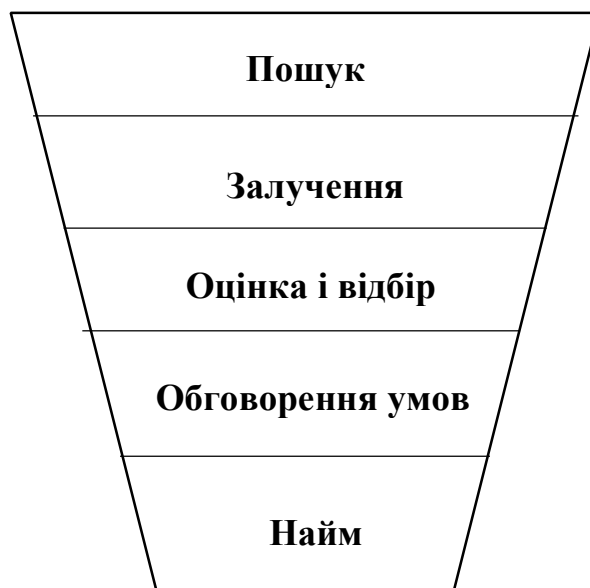


Рис.1.2. Етапи воронки рекрутингу

На кожному з цих етапів рекрутери можуть використовувати спеціальні інструменти, які дозволять спростити процес найму та підвищити його ефективність. Використовуючи Kanban-дошку, наприклад, рекрутер може провести кандидата по всіх етапах воронки від відгуку на вакансію до прийому на роботу[14].

Ефективність рекрутингу можна оцінювати за допомогою так званих рекрутингових метрик, які визначають ефективність самого процесу задоволення потреб замовників послуг із підбору персоналу та водночас забезпечення працевлаштування претендентів. Деякі метрики виражаються у відсотках або як співвідношення (коефіцієнти результативності), інші є абсолютними значеннями (наприклад, вартість або час наймання) [15].

Винничук Р.О. у статті «Особливості підбору персоналу в системі талант-менеджменту організації» наводить такі приклади основних рекрутингових показників та метрик для їхнього виміру: «Відомі рекрутингові компанії найчастіше використовують такі показники:

показники прийнятих пропозицій, швидкість виконання заявки, задоволеність замовника, плинність новачків. Для рекрутингових метрик необхідно аналізувати такі основні показники: зростання продуктивності праці за рахунок наймання високоефективних працівників; кількість невдалих наймів слабких працівників та збиток від них; вартість часу, витраченого на рекрутинг; ROI – показник, який відображає окупність інвестицій у рекрутмент. Інші автори виділяють такі показники, як: середні вартість та час закриття вакансії, бюджет на підбір персоналу, бюджет на розвиток одного працівника, відсоток працівників, які успішно пройшли випробувальний термін, середня тривалість роботи в компанії тощо» [16].

1.3. Особливості новизни продуктів на ринку праці для сегменту B2B.

Digital-революція вимагає нових ідей, які допоможуть працювати з новими людьми, що вирости у час смартфонів. Звичайно, непросто стежити за всіма новими рекрутинговими методами. Потрібно вивчати, як їх можна використовувати у вашій компанії, запускати тестові проекти і тільки потім застосовувати їх на практиці. Основні сучасні та перевірені часом методи рекрутингу персоналу наведено нижче [17].

1. Інклюзивні оголошення про роботу

Слова, і те, як ви їх використовуєте, можуть відштовхнути цілі групи кандидатів (жінки, етнічні меншини, люди похилого віку та особи з обмеженою працездатністю). Тому, якщо вам необхідно створити універсальне оголошення про вакансію слід скористатись або вродженим відчуттям коректності, або використати спеціальні програми, які допомагають писати круті вакансії. Вони сканують купу документів і на основі цих даних прогнозують, яка реклама допоможе досягти успіху там, де інші зазнають невдачі.

2. Таргетинг

Рекрутинг на нішевих сайтах, де знаходяться ваші цільові кандидати, може бути досить ефективним. Наприклад, Amazon публікує оголошення про вакансії в Tinder, а McDonald's використовує Snapchat. Це чудові приклади того, як компанії користуються унікальними каналами для пошуку кандидатів.

Слід знати своїх кандидатів та розуміти, кого саме планується залучити. Тоді буде не важко, використовуючи таргетинг, знайти найкращого для компанії кандидата.

3. Відео-інтерв'ю.

Є одним із базових і найбільш ефективних методів рекрутингу. Використання відео – відмінне рішення для співбесід з кандидатами, які живуть в іншому місті або країні. Відео-співбесіди економлять купу часу і грошей як компанії, так і потенційним кандидатам. Додатково до відеоінтерв'ю рекрутер може використовувати спеціальні програми, які сканують рухи та тембр голосу кандидата. Це дасть змогу скласти найбільш повний портрет про потенційного працівника.

4. Гіг-економіка.

Гіг-економіка стає все популярнішою. Наприклад, вам терміново потрібен хтось з певними навичками, як то, графічний дизайнер. Але потрібен він, щоб швидше закрити «палаючі проекти», а не на постійну основу. В такому випадку для компанії буде найбільш вигідним використання фріланс-платформи. Але робота з фрілансерами пов'язана з певними складнощами: відстежування ефективності, дедлайни, питання комунікації з командою. Задача рекрутера – знайти відповідального фрілансера, з перспективою майбутнього працевлаштування на постійну основу в компанію.

5. Пасивні кандидати

В епоху до соціальних медіа було майже неможливо вийти на зв'язок із талановитими працівниками, які не хочуть міняти роботу. Поява соціальних 10 мереж, в тому числі професійних, стала справжнім переломним моментом. Тепер рекрутери можуть

зв'язатися з ким завгодно. Вони можуть взаємодіяти з пасивними кандидатами і налагоджувати зв'язок. Навіть якщо кандидат зараз не зацікавлений змінювати роботу – контакт вже встановлено.

6. Рекомендації співробітників

Рекомендації співробітників – один з найефективніших методів найму. Щоб створити власну реферальну програму для співробітників, варто переконатися, що вона правильно побудована. Елементами реферальної програми для співробітників є: мотивація, комфорт, інформованість, визнання.

7. Текстові повідомлення

Рекрутером читається не менше 98% відправлених текстових повідомлень. Крім того, частка відповідей для повідомлень становить 45% (тоді як для електронних листів – лише 6%). Це говорить про те, що спілкування в месенджерах – ефективний спосіб комунікації. В сучасному рекрутингу широко використовуються такі сучасні месенджери: Telegram, Viber, Whatsapp, Instagram. Текстові повідомлення – це відмінний спосіб: встановити контакт з кандидатом, запланувати співбесіду, взаємодіяти з кандидатами в процесі найму.

8. Соціальні мережі

«Мілленіали» та покоління «Z» віддають перевагу пошуку роботи через соціальні мережі, 86% молоді використовують для цього спеціальні групи та канали. Можливості соціальних мереж безмежні і тепер виходять далеко за межі Facebook, Twitter, Instagram і LinkedIn. Рекрутерам варто розширити сфери пошуку та звернути увагу на такі місця, як Tinder, Tik-Tok або Snapchat. Адже саме соціальні мережі відмінно підходять для взаємодії з молодшими поколіннями та пасивними кандидатам.

Сьогодні поява нових інструментів для використання в процесі рекрутингу зумовлена такими основними факторами [18]:

1. Пандемія COVID-19 та дистанційна робота

Головною темою року була віддалена робота. Організації вчилися знаходити гармонічний баланс між наявністю фізичних офісів та віддаленими працівниками, які або працюють вдома, або орендують власні офісні приміщення. Переваги віддалених команд очевидні. Віддалена робота відкриває пул кандидатів за межами фізичного міста, в якому знаходиться штаб, і часто може зменшити витрати часу та фінансів кандидатів. Дистанційна робота також може сприяти налагодженню балансу між роботою та особистим життям для працівників та має позитивний вплив на навколишнє середовище, оскільки не потрібно так часто виїжджати на роботу машиною або громадським транспортом.

2. Зміна критеріїв відбору працівників

За даними дослідження Stack Overflow (за допомогою InfoWorld), майже половина всіх розробників програмного забезпечення є самоучками. Інтернет створив безліч можливостей для окремих людей здобути навички самостійно, не потребуючи дорогої університетської освіти. Ми також спостерігаємо зрушення, коли співробітники мають вищу освіту або досвід роботи в коледжі, але відійшли від свого ступеня. Їх ступені не мають нічого спільного з роботою, але це не має значення. Важливим є вміння кандидата та його здатність вчитися.

3. Резюме перестає бути показником навичок та умінь

Прийшов час викоринити резюме у тому форматі, до якого ми звикли. Адже резюме - це суто проксі для вимірювання вмінь та навичок, але у підсумку це лише перелік речей, які кандидат вважає, що рекрутер хоче почути. Відвідування певного університету, маючи певну кількість років досвіду чи престижного попереднього роботодавця насправді не відображають справжні здібності кандидата для роботи, на яку вони претендують. Ось чому оцінювання будуть першочерговими та головними у питаннях набору персоналу. Але не кожне оцінювання будеється однаково. Саме тому потрібно багато ретельних досліджень та розробок, щоб скласти види оцінювань, які справді можуть дозволити компаніям “перейти через резюме”[19][20][14].

Ось низка порад, як можна у будь-якій компанії поліпшити або “налашувати” воронку рекрутингу:

Спростити перші етапи відбору

Перші етапи відбору тобто перегляд великої кількості резюме на одну позицію. Щоб заощадити час і залишити тільки підходящих кандидатів, можна скласти для них перелік додаткових питань.

Спочатку проводити співбесіду найбільш підходящих фахівців

Деякі рекрутери складають списки кандидатів і створюють для себе внутрішній рейтинг. Таким чином, спочатку вони проводять інтерв'ю з фахівцями, які підходять для роботи більше інших.

Діджиталізувати процес

Автоматизація процесів воронки рекрутингу допоможе рекрутеру заощадити масу часу. В корпоративній HRM-системі можна створити розділ зі статистикою і воронкою рекрутингу. У розділі «Воронка рекрутингу» знаходитиметься інформація про кількість кандидатів на кожній стадії найму. Завдяки цьому рекрутер або HR може проаналізувати скільки фахівців доходить до того чи іншого етапу і зробить висновки.

Рекрутер також може подивитися статистику по вакансіях та побачити з якого каналу пошуку прийшов кандидат. На зручній Kanban-дошці будуть відображатися всі кандидати. Після потрапляння в систему, кандидат отримує статус «Новий», а рекрутер може змінювати його статус, відповідно до етапом найму. [14]

Тож, важливо пам'ятати, що рекрутинговим агентствам, агентам та додаткам необхідно бути гнучкими, слідкувати за всіма сучасними трендами і не боятися нових для себе форматів, адже це може суттєво пришвидшити час пошуку підходящого кандидата та покращити успішність компанії або навіть підняти її на новий рівень за рахунок своєї креативності, яка може зіграти навіть маркетинговим інструментом. Також, як ми з'ясували, ефективність процесу рекрутингу відстежується за допомогою воронки рекрутингу. Але підвищення її ефективності можна досягти завдяки правильній організації етапу первинного пошуку кандидатів. Саме тому так важливо мати якісний інструмент-платформу, яка буде посередником між пошукачем і роботодавцем на цьому етапі і забезпечуватиме їхню взаємодію на користь обох сторін.

Таким чином, можна зробити висновок, що всі нові продукти для процесу рекрутингу так чи інакше пов'язані з його цифровізацією. Проте українському ринку рекрутингових послуг бракує локальних продуктів, які б дозволили компаніям підвищити ефективність процесу підбору персоналу різних його етапах з урахуванням особливостей локального ринку. Далі ми розглянемо процес створення таких нових продуктів у формі мобільних застосунків. Наступний пункт присвячено узагальненій характеристиці процесу розробки із виокремленням особливостей організації та управління ним саме для мобільних застосунків. У другому та третьому розділах ми запропонуємо новий

мобільний застосунок для рекрутерів і опишемо складові управлінського процесу його розробки.

1.4. Методологія організації та управління процесом розробки рекрутингового мобільного додатку

Головною метою цієї наукової та дослідницької роботи є розробка інноваційного застосунку, який працюватиме онлайн, полегшить роботу відбору та підбору персоналу спеціалістам відділу кадрів, а також зробить пошук вакансій набагато більш зрозумілим, цікавим і результативним для людей. Саме тому у цьому пункті ми розглядатимемо з управлінської точки зору процес створення нового сервісу і певні особливості розробки саме додатків.

Процес створення нових продуктів за більшістю джерел налічує 8 основних етапів. Проте ми хотіли б для початку розглянути повноцінний процес створення, розробки та виведення на ринок будь-якого нового продукту, який запропонував О.В. Зозульов (Див. Додаток 2)[21].

Із запропонованих вище тринадцяти етапів розробки і впровадження нового продукту ми детальніше розберемо перших вісім тому що саме вони є базовими та універсальними, тобто можуть бути застосовані, як до розробки нового додатку, так і до будь-якого іншого продукту. Утім, розглянемо з огляду саме на наш продукт - мобільний додаток.

1. Генерація ідей

Як правило, саме компанія(замовник) генерує первинні ідеї, які на другому етапі фільтруються та зводяться до однієї. Можна виділити два джерела пошуку нових ідей:

- Внутрішні джерела ідей: компанія знаходить нові ідеї внутрішньо. Це означає R&D(дослідження та розробка), а також внески працівників.

- Зовнішні джерела ідей: компанія знаходить нові ідеї зовні. Це стосується всіх видів зовнішніх джерел, наприклад, дистриб'юторів та постачальників, а також конкурентів. Найважливішим зовнішнім джерелом є клієнти, оскільки процес розробки нового продукту повинен бути зосереджений на створенні вартості для споживача.

2. Перегляд ідей

Перегляд ідей означає фільтрування ідей, щоб вибрати найкращі. Хоча метою генерації ідей було створити велику кількість ідей, метою наступних етапів є зменшення цієї кількості. Якомога ретельніше та швидше відібрати достойні ідеї є вирішальним значенням цього етапу.

3. Розробка концепції

Щоб продовжувати процес розробки нового продукту, привабливі ідеї повинні бути перетворені в концепцію товару. Концепція товару - це детальний варіант ідеї нового продукту, викладений у значущих споживчих термінах. Слід розрізняти:

- Ідея товару - ідея можливого товару;
- Концепція товару - детальний варіант ідеї, викладений у значущих споживчих термінах;
- Імідж товару - спосіб сприйняття споживачами фактичного чи потенційного товару.

4. Розробка маркетингової стратегії

Коли перспективну концепцію було розроблено та випробувано, настав час розробити початкову маркетингову стратегію для нового

продукту, засновану на концепції товару для виведення цього нового товару на ринок.

Заява про маркетингову стратегію складається з трьох частин і повинна бути сформульована ретельно:

- Опис цільового ринку, пропозиція запланованої вартості та цілі продажів, частки ринку та прибутку на перші кілька років;
- Опис запланованої ціни, розподілу та маркетингового бюджету на перший рік;
- Плановані довгострокові продажі, цілі прибутку та стратегія маркетингового поєднання.

5. Бізнес-аналіз

Після прийняття рішення про концепцію товару та маркетингову стратегію керівництво може оцінити ділову привабливість запропонованого нового товару. П'ятий крок у процесі розробки нового продукту включає огляд продажів, витрат та прогнозів прибутку для нового продукту, щоб з'ясувати, чи відповідають ці фактори цілям компанії. Якщо так, продукт можна перейти до стадії розробки продукту.

6. Розробка продукту

До цього моменту для багатьох нових концепцій товару може існувати лише опис слів, креслення та приблизний прототип. Але якщо концепція товару проходить бізнес-тест, його потрібно переробити у фізичний продукт, щоб переконатись, що ідея товару може бути перетворена на дієву пропозицію на ринку. У нашому випадку - це етап тестування додатку, на якому можна отримати фідбек від споживачів не лише про наявний функціонал, але й про додаткові можливості, якого продукту наразі бракує. Цим займатиметься дизайнер разом із інженерами та розробниками.

Крім того, продукти часто проходять тести, щоб переконатися, що вони працюють безпечно та ефективно. Це може зробити як сама фірма, так і зовнішня організація.

У багатьох випадках маркетологи залучають реальних споживачів до тестування продукції. Споживачі можуть оцінювати прототипи та працювати з продуктами попереднього випуску. Їх досвід може бути дуже корисним на стадії розробки продукту.

7. Тестовий маркетинг

Останнім етапом перед комерціалізацією в процесі розробки нового продукту є тестовий маркетинг. На цій стадії процесу розробки нового продукту продукт і запропонована ним маркетингова програма перевіряються в реальних ринкових умовах. Тому тестовий маркетинг дає маркетологу досвід маркетингу товару, перш ніж витратити великі витрати на повне впровадження. Фактично, це дозволяє компанії протестувати товар і всю його маркетингову програму, включаючи стратегію націлювання та позиціонування, рекламу, дистрибуцію, упаковку тощо до здійснення повних інвестицій.

8. Комерціалізація

Тестовий маркетинг дає керівництву інформацію, необхідну для прийняття остаточного рішення: запускати чи не запускати новий продукт. Завершальним етапом у процесі розробки нового продукту є комерціалізація. Комерціалізація або ж публікування нашого додатка означає виведення на ринок нового товару. У перший рік можна витратити великі суми на рекламу, стимулювання збуту та інші маркетингові зусилля.

Перед комерціалізацією продукту слід врахувати деякі фактори:

- Вступні терміни. Наприклад, якщо економіка занепала, може бути розумно почекати наступного року, щоб випустити

продукт. Однак, якщо конкуренти готові представити власну продукцію, компанія повинна наполегливо запровадити новий продукт раніше.

- Місце вступу. Де випустити новий продукт? Чи слід її запускати в одному місці, регіоні, національному ринку чи міжнародному ринку? Як правило, компанії не мають впевненості, капіталу та спроможності випускати нові продукти на повну національну чи міжнародну дистрибуцію з самого початку. Замість цього вони зазвичай розробляють заплановане впровадження ринку з часом.

На всіх цих етапах процесу розробки нового продукту найважливіша увага приділяється створенню вищої цінності для споживача. Тільки тоді продукт може стати успішним на ринку. Лише декілька продуктів насправді мають шанс досягти успіху. Ризики та витрати занадто високі, щоб усі товари могли пройти кожен етап нового процесу розробки[22].

Розробка мобільних додатків має безліч особливостей, у більшості - технічного характеру, саме тому у процесі розробки товару етапи генерування ідеї, маркетингового аналізу та виведення концепції згуртовані в один етап, в той час, як розробка дизайну та написання самої програми займає усі інші фази. Вони потребують великих зусиль та інвестицій.

Так як ми розробляємо концепцію товару з погляду на якісні характеристики та виведенням додатку на ринок, ми вважаємо за доцільне у наступних розділах не розглядати всі етапи детально, адже ми описуємо процес з точки зору менеджменту. Тим паче ми наразі не маємо спеціалізованої, на певних інформаційних процесах, команди. Проте без фізичного створення та тестування додатку наш алгоритм виглядав би

незавершеним, тому ми додали ці два основні етапи розробки до схеми етапів розробки та виведення на ринок

нового додатку :

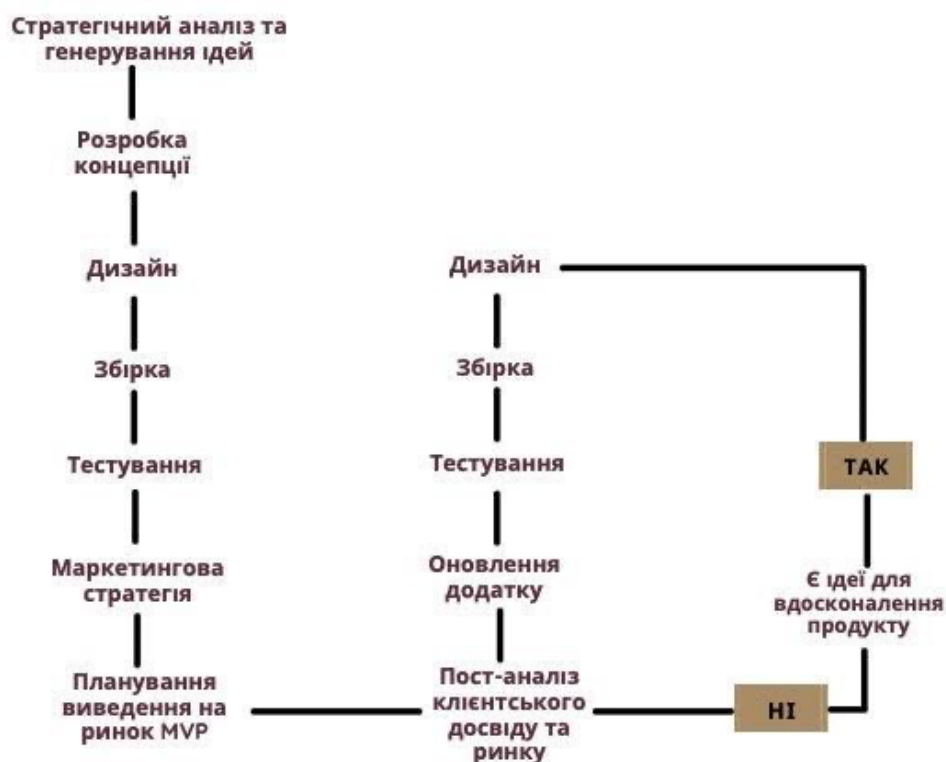


Рис. 1.3. Етапи розробки додатку

Процес на першому етапі передбачається генерування остаточної ідеї та стратегічний аналіз, а саме аналіз конкурентів, визначення цільової аудиторії, ринку збуту, орієнтовний аналіз вартості виробництва та ресурсів.

На другому етапі відбувається розробка концепції, тобто окреслюються ключові характеристики, обирається категорія та відбувається опис самого додатка.

Етап дизайну передбачає створення карти, яка наочно продемонструє весь функціонал додатка, екрани продукту і схему переходів між ними. По суті, створюється прототип додатка, на підставі якого в подальшому буде розроблятися сам продукт. Розробка дизайну

майбутньої програми передбачає створення графічних елементів для всієї програми - це екрани, тобто фонові зображення вкладок, зображення для головного екрану, іконки всього програми, шапки для окремих сторінок, в разі потреби створюються кнопки з індивідуальним дизайном. Важливо віддавати всі графічні елементи юзабілітідослідженню, щоб розуміти, наскільки зручно буде користувачеві натискати на екрані свого мобільного пристрою на всі ці елементи і кнопки додатку.

Етап збірки складається з трьох складових: створення вкладок і функцій, наповнення контентом і настройка зовнішнього вигляду програми. Але перш ніж перейти до них, необхідно налаштувати параметри програми, задавши код додатка, назва програми для AppStore і GooglePlay і назва іконки програми на робочому столі користувачів.

Після того як додаток розроблено, важливо протестувати його на мобільному пристрої. Для цього є спеціальна програма для перегляду мобільних додатків. Як виглядає додаток при перегляді, так само воно буде виглядати і працювати після публікації. Тому на даному етапі важливо виявити недоробки, збої і некоректне відображення елементів, щоб можна було виправити їх ще до публікації [23].

Коли додаток вже готовий або в процесі підготовки до виходу на ринок потрібно розробити маркетингову стратегію, продумати комунікацію зі споживачами та конкурентами, продумати рг-кампанії для заохочення і залучення користувачів, а також продумати власне позиціонування бренду на ринку.

На завершальному етапі основної роботи відбувається планування подальших кроків, постановка цілей та KPI, прогнозування термінів виконання на кожен з етапів, визначення часових обмежень і можливих затримок. Після чого – MVP буде випущено на ринок, за чим слідуватиме постійне відстежування відгуків, потреб споживачів, змін ринку і нових

тенденцій, тому процес буде безперервний, а додаток буде завжди поступово удосконалюватися за можливості і за потреби.

Отже, розробка додатку - це постійний процес, який триватиме після першого запуску, коли ми отримуватимемо відгуки користувачів та створюватимемо додаткові функції. Тож для початку необхідно дослідити ринок, конкурентів, цільову аудиторію, очікуваний попит та визначитися із ключовими технічними характеристиками, візуальною складовою, а також фінансовими вимогами.

РОЗДІЛ 2

Стратегічний аналіз та організація процесу розробки нового рекрутингового мобільного додатку

2.1. Аналіз конкурентного стану та перспективи розвитку ринку рекрутингових послуг в Україні

За останні п'ять років прискореними темпами відбулися значні зміни у взаємодії суб'єктів на ринку праці та на ринку в цілому. Роботодавці прагнуть відібрати найкращих спеціалістів, щоб мати можливість пристосовуватися до змін, швидко реагувати на загрози та не пропускати можливості. В той же час, вимоги часто надто високі, на одне вакантне місце припадає кілька претендентів, роботодавці та шукачі не можуть знайти “спільної мови”, що частково призводить до безробіття в свою чергу або ж просто до зневіри обох сторін у можливості досягнення власних планів. Відповідно, це створює певні проблеми у пошуку ефективних шляхів елементів інфраструктури сучасного ринку праці.

Ринок рекрутингових послуг в Україні наразі характеризується значною кількістю інструментів рекрутингу таких, як сайти, центри зайнятості, спілки та агенції. Водночас, зовсім не всі вони готові та здатні надавати людям весь спектр необхідних послуг на відповідному рівні щодо пошуку роботи або ж відбору персоналу для замовників.

Аби мати можливість виділятися на тлі інших рекрутингових сайтів та додатків ми виділили п'ять основних конкурентів нашого додатку на українському ринку, а саме Work.ua, Rabota.ua, Happy Monday, Jobs.ua, Ua.Jooble.org. Та створили карту стратегічних груп конкурентів на основі двох трьох показників, які напряду не корелюються між собою - якість послуг, привабливість візуального оформлення платформи, а також їхня

частка ринку. Її ми обраховували на основі статистики місячної кількості користувачів на кожному з вищезазначених конкурентів. Отримали такі результати: Work.ua - 12 250 000 користувачів на місяць, Rabota.ua - 8 340 000, Happy Monday - 140 000, Jobs.ua - 553 000, Ua.Jooble.org - 5 160 000.

Шляхом власних експертних оцінок ми розробили карту стратегічних груп конкурентів та оцінили компанії конкурентів за показниками якості послуг та привабливості візуального оформлення від 1 до 5, де 1 - дуже погано, 5 - дуже добре. На Рис.2.1. можемо бачити ці показники та результати.

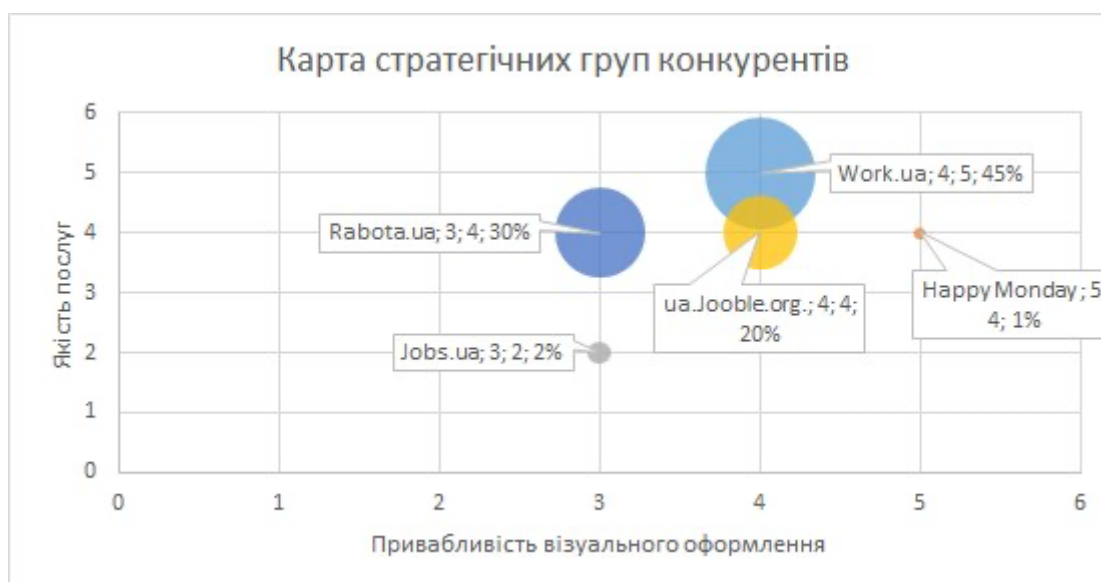


Рис.2.1. Карта стратегічних груп конкурентів

Можемо побачити, що за трьома показниками найбільш сильним конкурентом є Work.ua, хоча Happy Monday навіть не зважаючи на найнижчу частку ринку має такі ж хороші результати. Однак також можемо зробити висновки, що компанії орієнтуючись на ці показники можуть втратити свої конкурентні переваги в інших аспектах, важливих для споживачів. Саме тому нам необхідно створювати наш додаток відповідно до аналізу споживачів.

Рекрутингові агентства націлені на відповідність інтересам підприємств-замовників, на задоволення їхніх

запитів на залучення кваліфікованих співробітників. Запити підприємств-замовників мають широкий діапазон, внаслідок чого саме види потреб підприємств-замовників можуть бути прийняті за класифікаційний критерій під час аналізу типології рекрутингових агентств. У своїй діяльності рекрутингові агентства базуються на тих завданнях, які необхідно вирішити майбутньому співробітнику після працевлаштування, однак першочерговими є все-таки власні завдання рекрутингового агентства як суб'єкта ринку праці[24].

Вдале позиціонування рекрутингового агентства на сучасному ринку праці насамперед пов'язано з формуванням його основної конкурентної переваги. Для успіху діяльності рекрутингового агентства або будь-якого іншого інструменту визначальне значення має наявність кваліфікованих штатних співробітників. Вимоги сучасного ринку праці вказують на необхідність забезпечення довгострокових, взаємовигідних зв'язків із роботодавцями як потенційними клієнтами рекрутингового агентства. Інформаційне забезпечення діяльності рекрутингового агентства досягається за рахунок розширення баз даних про потенційних претендентів на нові робочі місця. Висока кваліфікація співробітників рекрутингового агентства необхідна для забезпечення швидкої адаптації персоналу до застосування прогресивних методик і способів роботи [24].

За даними опитування Міжнародного кадрового порталу hh.ua [25], «швидше за всіх знаходять роботу ІТ-фахівці, лікарі та фармацевти, а також представники мас-медіа. Довше часу може знадобитися працівникам банківської сфери та юристам. Зміни на ринку праці мають кілька причин. По-перше, криза змусила скоротити бюджети на виплату заробітних плат. Роботодавці прагнуть знайти висококваліфікованого фахівця за менші гроші. Крім здешевлення вакансій, ще однією тенденцією є скорочення їх кількості – роботодавцю вигідніше закрити

вакантну позицію за рахунок внутрішнього резерву або просто перерозподілити обов'язки між працюючими співробітниками. По-друге, в умовах інфляції і постійного зростання цін пошукачі не поспішають погоджуватися на будь-яку запропоновану зарплату і намагаються «продати» себе дорожче. Як показало опитування, більше половини «білих комірців», як і раніше, не готові знижувати вимоги до зарплати, навіть якщо виникнуть труднощі з пошуком роботи. Чверть – якщо і підуть на зниження, то не більш ніж на 5–10%. Кожен восьмий готовий знизити зарплатні вимоги на 15–20%, практично кожен двадцятий – на 20–30%. За будь-яку винагороду або наполовину меншу від попередньої погодяться працювати лише одиниці».

Наразі на ринку рекрутингових послуг в Україні спостерігається зменшення кількості агентств та зниження ціни на їхні послуги. Це пов'язано насамперед із впливом економічної кризи, наслідки якої не оминули й кадрові агентства [26].

Саме тому таким важливим є дослідження зовнішнього середовища підприємства. У Таблиці 5 можна побачити основні політичні, економічні, соціально-культурні та технологічні фактори, які в подальшому можуть вплинути на розвиток та навіть існування нашого додатку. Вплив кожного фактора ми визначали за п'ятибальною шкалою, де 1 - мінімальний вплив, 5 - максимальний вплив фактора. Імовірність зміни кожного фактора за трибальною шкалою, де 0 - в майбутньому фактор перестане існувати, 1 - фактор не зміниться найближчим часом, 2 - фактор посилиться найближчим часом. PEST-аналіз розроблено автором на основі власних експертних оцінок.

Таблиця 2.1.

PEST-аналіз

Фактори PEST	Оцінка впливу фактора (1-5)	Зміна фактора (0-2)	Середньозважена	Протидії
<i>Політичні</i>				
Війна на всій території країни	5	2	3,5	Відслідковувати події та прогнозувати можливі загрози на кілька місяців уперед
Створення всеукраїнської системи з пошуку роботи	5	1	3	Створити багатофункціональний додаток, який можна буде підлаштувати під різні ринки
<i>Економічні</i>				
Надвеликий попит на території всієї України	5	1	3	Забезпечити достатньо об'ємної бази роботодавців для сприяння «покриттю» усього наявного попиту
Перенасичення ринку конкурентами	4	1	2,5	Постійно акцентувати на наших особливостях та швидко реагувати на потреби споживачів
<i>Соціально-культурні</i>				
Міграційна динаміка зростає	4	1	2,5	Підбирати роботодавців з бездоганною репутацією та умовами в компанії, щоб доводити людям,

				що в Україні є можливість хорошого працевлаштування
Рівень освіченості населення знижується	4	2	3	Заохочувати роботодавців проводити вебінари про вимоги отримання гідної роботи, мати функцію допомоги в складанні резюме та підбір освітніх програм
<i>Технологічні</i>				
Зміна формату та інструментів отримання інформації	5	1	3	Створювати універсальний формат додатку
Постійні та стрімкі технологічні інновації	4	1	2,5	Відслідковувати тенденції розвитку інноваційних технологій

З даного аналізу можна побачити, що ми маємо багато, як загроз, так і можливостей у вигляді протидії цим загрозам. Більшість чинників є дуже важливими та мають безпосередній вплив на подальший розвиток нашої діяльності тому розглядати потрібно різні варіанти розвитку подій, прогнозувати, а також розробляти концепцію унікальною і універсальною. Проте для найближчого часу найбільш суттєвими два фактори, які мають ймовірність змінитися у наступній кількa років, це загроза війни на всій території країни, що, безперечно, вплине на будь-який вид бізнесу та зайнятість людей. Так само, як і загроза зниження рівня освіченості населення за рахунок тривалого дистанційного навчання може вплинути на увесь ринок праці. Тож наш додаток матиме можливості розширювати свій функціонал, базу

клієнтів та навіть профіль(займатися просвітництвом), аби боротися з даними факторами.

Factum Group Ukraine і OLX Робота провели онлайн-опитування, щоб дізнатися, де українці за 2020 рік найчастіше шукали роботу. Ось, які результати вони отримали [27]:

88% респондентів використовує спеціалізовані сайти;

56% шукачів роботи звертається за допомогою до знайомих і родичів;

43% опитаних шукають роботу через соцмережі;

68% українців онлайн і офлайн джерела переважно комбінують; повністю ж «діджитальних» потенційних робітників 28%; І лише 4% покладаються тільки на традиційні нецифрові способи.

Цікаво, що лише 6% опитаних розміщують резюме на сайтах і чекають відгуку роботодавців, 53% шукають серед вакансій, що сподобалися, і відповідають на них, решта ж 41% подвоюють шанси, поєднуючи обидва способи пошуку роботи.

Найпопулярніші способи пошуку працівників серед роботодавців:

100% роботодавців користуються спеціалізованими сайтами, розміщуючи вакансії в інтернеті;

67% займаються пошуком працівників в соцмережах;

61% вибирають з цією метою групи в месенджерах;

58% роботодавців шукають персонал через знайомих і родичів.

Частка офлайну все ще велика — до нецифрових способів вдаються 80% компаній і підприємців. Однак більше коштів вкладають в онлайн — 71% від усіх ресурсів для підбору

співробітників. В середньому для ефективного пошуку використовують 5 джерел.

Незважаючи на те, що ринок рекрутингових послуг вже звик до цифрових та онлайн інструментів рекрутингу, їхня ефективність вкрай низька через відповідний рівень надання та аналізу інформації: компанії розміщують мінімум інформації про вакансію, про свою компанію, про обов'язки та рівень кваліфікації, заробітну плату, соціальний пакет, локацію і графік, а пошукачі мало відсіюють розміщені вакансії, відправляючи резюме скрізь. Як результат - в середньому кожна корпоративна пропозиція про роботу залучає 250 резюме, з яких кандидатів 4–6 буде викликано на співбесіду, і лише один отримає роботу.[28]

Швидкість змін зовнішнього середовища бізнесу постійно зростає, у зв'язку з чим необхідно системно підходити до підбору персоналу, більш ретельно проводити планування трудових ресурсів із застосуванням складного сучасного інструментарію тому що без нього у сучасному світі ефективність найму може знизитися до критичних значень. За рахунок того, що велика частина фахівців у галузі управління талантами ще готова до складного прогнозування та планування, потреба у тому, аби задіяти рекрутингові інструменти, є досить високою.[15].

2.2. Обґрунтування стратегії виведення на ринок нового товару

Конкуренція на ринку досить висока, що змушує підприємців, власників, розробників та бізнесменів більше піклуватися про задоволення потреб споживачів. Для бізнесу насправді важко досягти успіху на світовому ринку, будучи залежним лише від великого обсягу виробництва та низької вартості. Маючи бажану позицію на висококонкурентних ринках, потрібно докласти зусиль для виробництва продукції (New Product Development), яка відповідатиме потребам замовника або засновника та задовольнятиме їх [29].

У нашому випадку, ми виступаємо ініціаторами створення нового продукту з огляду на помітні поточні проблеми на ринку рекрутингових додатків. Сумнівів у тому, що це має бути саме додаток не виникало, адже саме мобільні телефони зараз є основним джерелом отримання інформації, інструментом для проведення дозвілля та виконання роботи. Світові тенденції показують, що комп'ютером з кожним роком стають користуватися все менше і менше: у 2019 році на 37,5 трильйонів відвідувань сайтів 32% було з комп'ютера, 63% - з телефона та 5% з планшета. А ось 2020 довів, що такий напрямок прискорюється досить кардинально кожного року, адже тепер вже кілька відсотків, як від ПК, так і від планшетів пішли до мобільних телефонів - комп'ютер - 29%, телефон - 68%, планшет - 3% [30].

Тим паче, на сьогодні кількість мобільних користувачів перевищує кількість користувачів настільних ПК. Можливо, ці твердження не виглядають надто вагомими аби остаточно відмовлятися від створення сайту, тому пропонуємо ознайомитись з шістьма аргументами з цього приводу, які є важливими для створення саме нашого продукту.

1. Мобільні програми пропонують кращу персоналізацію

Персоналізація - це пропонування індивідуального спілкування

користувачам на основі їх інтересів, місцезнаходження, поведінки використання тощо. Мобільні програми можуть дозволити користувачам встановити свої уподобання на самому початку, виходячи з того, що користувачі можуть отримувати індивідуальний вміст. Додатки також можуть відстежувати та спостерігати за залученням користувачів та використовувати їх, щоб пропонувати користувацькі рекомендації та оновлення для користувачів. Крім того, вони можуть також визначати місцезнаходження користувачів у режимі реального часу для надання географічного контенту.

2. Використання функцій мобільних пристроїв

Мобільні програми мають перевагу використання таких функцій мобільного пристрою, як камера, список контактів, GPS тощо. Такі функції пристрою, коли вони використовуються в додатку, можуть зробити користувацький досвід інтерактивним та цікавим. Більше того, ці функції можуть також зменшити зусилля, які доводиться докладати користувачам інакше. Наприклад, користувачам, які заповнюють форму в банківському додатку, може знадобитися подати свою фотографію для завершення процесу. Додаток може дозволити користувачам скористатися допомогою камери свого мобільного пристрою для зйомки та надсилання фотографії. Функції пристрою можуть значно скоротити час, який користувачі виконують для виконання певного завдання в додатку, і навіть можуть збільшити кількість конверсій.

3. Можливість роботи в автономному режимі

Це одна з найбільш принципових факторів у різниці між мобільним вебсайтом та додатком. Незважаючи на те, що додатки також можуть вимагати підключення до Інтернету для виконання більшості своїх завдань, вони все одно можуть пропонувати основний вміст та функціональність користувачам у режимі офлайн.

4. Свобода у проектуванні

Навіть незважаючи на всі технологічні досягнення у веб-дизайні, веб-сайти повинні багато у чому покладатися на браузері для виконання навіть найпростіших функцій. Веб-сайти залежать від функцій веб-переглядача, таких як "кнопка повернення", "кнопка оновлення" та "адресний рядок".

Мобільні програми не мають жодного з цих обмежень.

Мобільний додаток може бути розроблений з безліччю складних функцій, заснованих на вдосконалених жестах, таких як «натискання», «проведіть пальцем», «перетягування», «стискання», «утримання» тощо. Програми можуть використовувати ці жести, пропонуючи інноваційні функції, які можуть допомогти користувачам краще виконати завдання. Наприклад, програма може дозволити користувачам перейти до наступного або попереднього кроку за допомогою жесту.

5. Присутність бренду

Користувачі проводять значну кількість часу на мобільних пристроях. Можна з упевненістю сказати, що багато користувачів стикаються з програмами, які вони встановили на своїх пристроях, майже щодня. Цю регулярну зустріч можна розглядати як можливість брендування програм. Навіть коли користувачі активно не використовують мобільний додаток, вони все одно нагадують про бренд, пов'язаний із додатком. Піктограма програми діє як міні-реклама для бренду. Наявність програми на пристрої користувача допомагає

підсвідомо впливати на сприйняття користувачами торгової марки. Така поведінка користувачів може бути пов'язана з теорією виявлення сигналів, яка передбачає, що користувачі обробляють навіть ті оголошення, які вони проігнорували на певному рівні у своєму розумі.

6. Додатки можуть працювати швидше, ніж веб-сайт

Додатки зазвичай зберігають свої дані локально на мобільних пристроях, на відміну від веб-сайтів, які зазвичай використовують веб-сервери. З цієї причини отримання даних відбувається швидко в мобільних додатках. Вони також можуть додатково економити час користувачів, зберігаючи їхні уподобання та використовуючи їх для здійснення активних дій від імені користувачів.

Існує також технічне обґрунтування, чому мобільні програми можуть працювати швидше. Мобільні веб-сайти використовують код JavaScript для виконання більшості своїх функцій. А код, який використовують мобільні програми, може працювати майже в п'ять разів швидше, ніж код JavaScript. Поки все це відбувається у фоновому режимі, користувачі швидше виконують дії на інтерфейсі мобільних додатків, що знову сприяє чудовому досвіду користувача [31].

Щоб виділити свою стратегію з усього можливого набору стратегій, будьякому підприємству доводиться робити вибір, який повинен істотно полегшити процес прийняття необхідного рішення. Такий вибір складається з наступних альтернатив, які зачіпають, по-перше, ставлення до діючих в галузі підприємств і, по-друге, ставлення до інновації [32].

- Співпрацювати або конкурувати?

Співпраця з компаніями, що вже мають стійке становище забезпечує доступ до різних ресурсів і може прискорити вихід на ринок, але може і загальмувати процес через бюрократизацію, властиву великим організаціям, а також обмежити розміри майбутньої долі ринку.

Конкуренція ж дає більше свободи у побудові ланцюжків створення вартості і в роботі зі споживачами, але означає боротьбу з більш потужними конкурентами.

У нашому випадку немає мети поспішати та захоплювати ринок, адже наш додаток це лише альтернатива іншим українським додаткам та сайтам, головною метою якого – врахування та пропацювання всіх слабких елементів найму працівників для спрощення процесу, як підбору персоналу, так і пошуку роботи. Саме тому виходити на ринок B2B ми будемо поступово, прислуховуючись до користувачів та постійно удосконалюючи ідею, і функціонал. Відповідно до цього нашою оптимальною стратегією є стратегія диференціації, адже ми саме своєю унікальною складовою будемо завойовувати прихильність користувачів. Конкуренти в нашому випадку є рушійною силою, з якою потрібно співпрацювати, аби швидше вийти на ринок, презентувати себе, масштабуватися та рухатися всіма життєвими циклами нашого продукту.

- Будувати оборону або штурмувати висоту?

Перший варіант пов'язаний з побоюванням імітацій і акцент на суворий контроль продукту або технології на основі захисту інтелектуальної власності що, однак, викликає зростання трансакційних витрат і ускладнює роботу з споживачами і партнерами. Протилежний підхід означає прискорену розробку і комерціалізацію, що вимагає експериментування, тісної співпраці з споживачами і партнерами. Саме другий підхід є оптимальним для нас, адже наш додаток буде постійно видозмінюватися, переформатовуватися, аби охоплювати більше користувачів, удосконалюватися та виходити на новий рівень.

Відштовхуючись від цих передумов і спираючись на вивчення великої кількості інноваційних стартапів, Дж. Генс, Е.Л. Скотт і С. Стерн пропонують схему, названу ними «компасом підприємницької стратегії»

(КПС), яка включає чотири базові стратегії комерціалізації, яка, за їхнім задумом, допомагає підприємцям у прийнятті найважливіших рішень. До неї входять стратегія інтелектуальною власності, стратегія прямої конкуренції, стратегія ланцюжка створення вартості та будівельна стратегія. Нам підходить саме перша тому розглянемо її більш детально [33].

Стратегія інтелектуальної власності - підтримання контролю над інновацією і створення цінного продукту для існуючого ринку, перетворення стартапу в «фабрику ідей». Венчурна фірма співпрацює з діючими в галузі підприємствами і концентрує зусилля на генеруванні ідей та розробки продукту або технології, зберігаючи контроль над ними. Здійснювана ідея повинна нести вартість для споживачів діючих підприємств, отже, методи її реалізації будуть визначником для вибору найбільш підходящих партнерів. Підприємці, які реалізують подібну стратегію, приділяють серйозне увагу захисту інтелектуальної власності. Ретельно оформлені патенти і торгові марки створюють потужний захист, що дозволяє зберегти ринкову владу протягом тривалого часу.

На початку створення та розробки будь-якого проєкту компанії, команді або підприємству необхідно визначитися зі стратегією, адже саме вона буде вектором подальшого розвитку ідеї, так само як і організаційна структура є вектором для розвитку і функціонування команди, особливо важливою вона є для стартапу, в якому невелика кількість осіб і кожен відповідальний за свій напрямок роботи.

2.3. Визначення організаційної структури та системи управління процесом розробки нового мобільного додатку

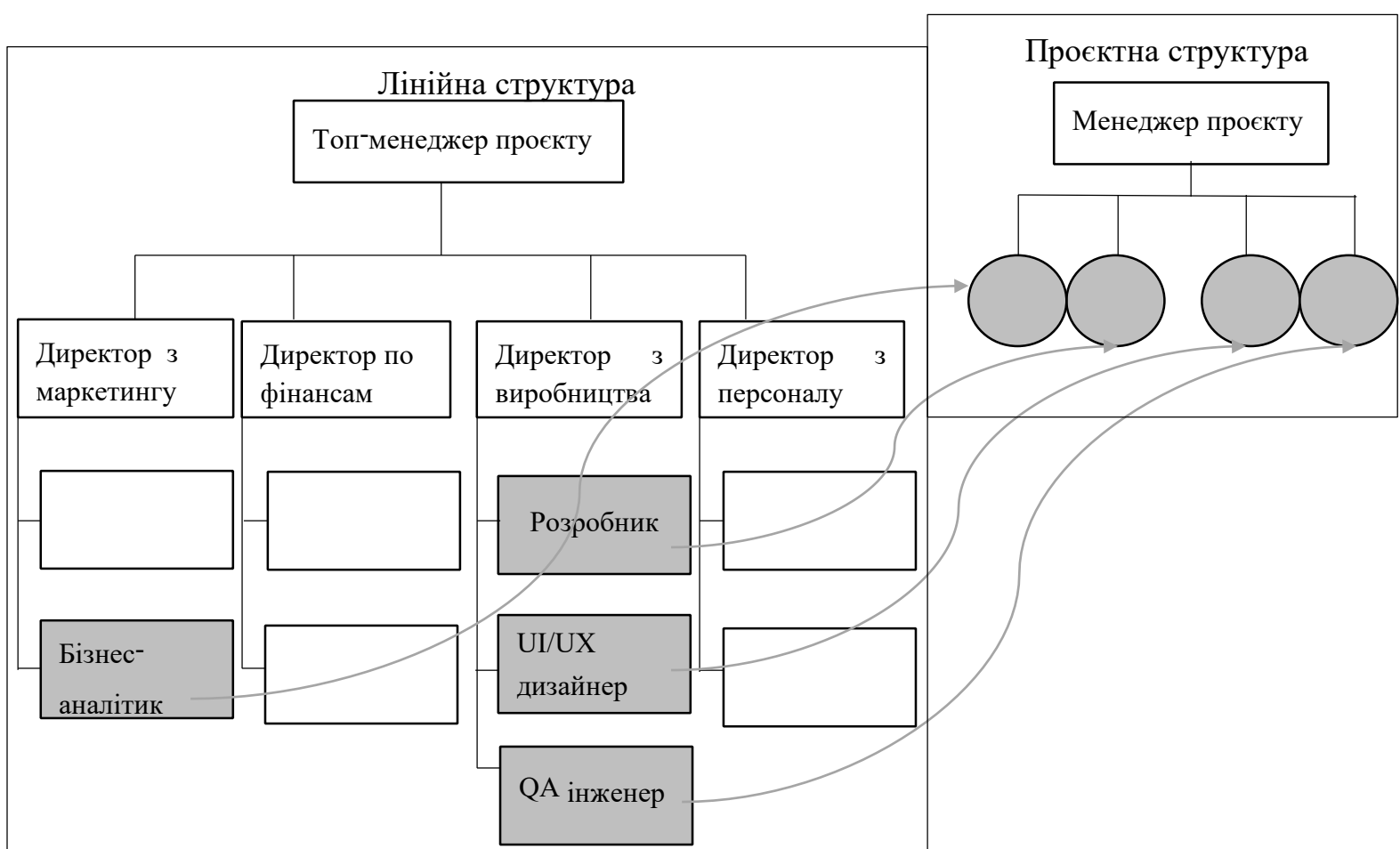
Стартапи як особлива організаційна структура, створена з метою розробки та просування на ринок інноваційного продукту, є однією із форм підприємництва. Наш проєкт є стартапом за низкою декількох принципових відмінностей стартапів від звичайного підприємництва, а саме [34]:

1. У більшості випадків, у створенні стартапу беруть участь молоді люди, які є потенційними носіями інноваційних ідей;
2. Стартап засновує свою діяльність на інноваціях та інноваційних технологіях, найчастіше це ІТ-сфера та сфера послуг. Головне в стартапі - це ідея;
3. Стартапи не мають власного початкового капіталу. Капітал формується в основному інвесторами у вигляді зовнішніх інвестицій у даний проєкт;
4. Стартап постійно змінюється в процесі створення, причому зміни можуть стосуватися і самої суті проєкту [35];
5. Стартапи працюють в умовах високого ризику;
6. Стартап як організаційна структура є невеликою за розміром - його команда може складатися з 2-10 осіб;
7. Показником успішності стартапу є його продаж великій компанії чи його поглинання [36].

За рахунок того, що стартап все ж відрізняється від компанії або підприємства у звичному для нас розуміння, і організаційна структура відповідно у нього буде інакша. Значною мірою недоліки організації проєкту в рамках функціональної структури можна подолати, якщо на час виконання проєкту створити відокремлену проєктну команду під

управлінням менеджера проекту, якого можна найняти спеціально для керівництва даним проектом або функції якого тимчасово буде виконувати один з керівників підрозділу, на час здійснення проекту звільнений від роботи в своєму відділі. У цьому випадку буде створена проектна структура.

Зазвичай проектна організаційна структура виступає для компанії неформальною та використовується лише для виконання окремих проектів. Команда проекту формується менеджером проекту і топ-



менеджером компанії шляхом відрядження для роботи у проекті фахівців з формальної лінійної структури та її лінійних підрозділів на час здійснення проекту (або частини проекту).

Рис. 2.2. Організаційна структура

На Рис. 2.2. можна побачити лінійний формат підпорядкування, який буде притаманний нашій компанії згодом, коли ми вже охопимо

певний ринок та будемо на стадії зростання. Втім, зважаючи на те, що ми невелика команда молодих спеціалістів, ми не матимемо лінійної структури на перших етапах розвитку проєкту, тому що всі учасники будуть працювати та робити рівноцінний вклад у розбудову, масштабування та насамперед розробку ідеї, а потім і додатку. Саме тому найоптимальніший варіант для нас це саме проєктна організаційна структура, яка також зображена на рисунку. Її ми будемо дотримуватися на етапах розробки та виведення на ринок нашого додатку.

Учасниками проєктної команди на етапі створення концепції та розробки первинної версії додатка будуть безпосередньо менеджер проєкту (ініціатор), бізнес-аналітик, розробник, UI/UX дизайнер(проектуює інтерфейс користувача) і QA інженер(забезпечує якість розробки програмного забезпечення). Це основні спеціалісти для створення MVP. На рис. 2.3. можемо побачити основні функції членів команди на етапах розробки.



Рис. 2.3. Члени команди та їхні завдання

Першочергова ідея буде генеруватися саме менеджером проєкту та згодом обговорюватися із бізнес-аналітиком, щоб сформулювати

бізнесстратегію, описати концепцію, сформулювати цілі та обрати цільову аудиторію. Тобто створити перші кроки для подальшого розуміння концепції продукту. Потім відбувається пошук дизайнера та розробника - це ключові спеціалісти для створення мінімально життєздатної команди. Необхідно донести їм всю суть та ідею, дізнатися, як вони зможуть втілити в життя задум. За рахунок того, що в команді кожен спеціаліст відповідає за свій напрямок, перед прийняттям будь-якого стратегічно важливого рішення буде відбуватися обговорення, проте прийняття рішення безпосередньо буде відповідальність тільки менеджера проєкту, якому належить ідея [37].

Система оплати праці з часом, коли матимемо інвестора і прибуток буде відрядно-преміальна — система оплати праці, коли робітник одержує не тільки відрядний заробіток, але і премію. Премія зазвичай устанавлюється за досягнення визначених показників: виконання плану виробництва продукції, належної якості продукції або економії матеріальних і інших видів ресурсів. Так як наш проєкт це стартап у сфері ІТ-технологій нам дуже важливо дотримуватися графіку, аби не розтягнути роботу на роки, втративши при цьому мотивацію та бажання розвивати спільну справу. Тому дотримання графіків і перевиконання мають відзначатися фінансово.

Правильно підібрана система заробітної плати, яка враховує особливості трудового процесу та завдання, що стоять перед конкретним робочим місцем, професією та кваліфікацією робітника, його особисті інтереси, є ефективним організаційним засобом і мотивуючим фактором. Тому керівнику доцільно періодично аналізувати ефективність системи, що застосовується на підприємстві, і за необхідності вносити до неї необхідні корективи [38].

РОЗДІЛ 3

Бізнес-аналіз розробки та впровадження нового мобільного додатку

3.1. Генерування ідей та розробка концепції

Ідея створення нового рекрутингового додатку з'явилася з розумінням, що в Україні здебільшого є сайти з пошуку роботи, а додатків мало та вони мають досить багато недоліків. До недоліків належать відсутність конфіденційності, незручний функціонал, неперевірені компанії, про які мало інформації, вакансії з сумнівною зайнятістю, відсутність відгуків на резюме від роботодавців, відсутність можливості проходити співбесіди онлайн, тощо.

На першому етапі розвитку нашого проєкту і запуску додатку нашою цільовою аудиторією буде молодь Києва, студенти та інші люди віком від 17 до 25 років, які вже мають певний досвід роботи, знають англійську мову, відкриті до стажувань. Це ті люди, які найбільш гостро відчують перелічені вище проблеми існуючих видів інструментів з пошуку роботи, тому на їхні потреби ми орієнтуємося першочергово.

Для кращого розуміння попиту на нинішньому ринку праці серед молоді було створено онлайн-опитування [39] серед студентів найбільших вищих навчальних закладів Києва, а саме Києво-Могилянська Академія, Київський національний університет імені Тараса Шевченка та Київський політехнічний інститут. Воно налічує 30 питань. В опитуванні взяло участь 90 осіб віком від 17 до 24 років, незалежно від статі. Перед проведенням опитування було сформульовано низку гіпотез, які допоможуть нам зрозуміти потреби молоді та ступінь важливості тих, чи інших елементів.

1. Усі респонденти мають резюме.

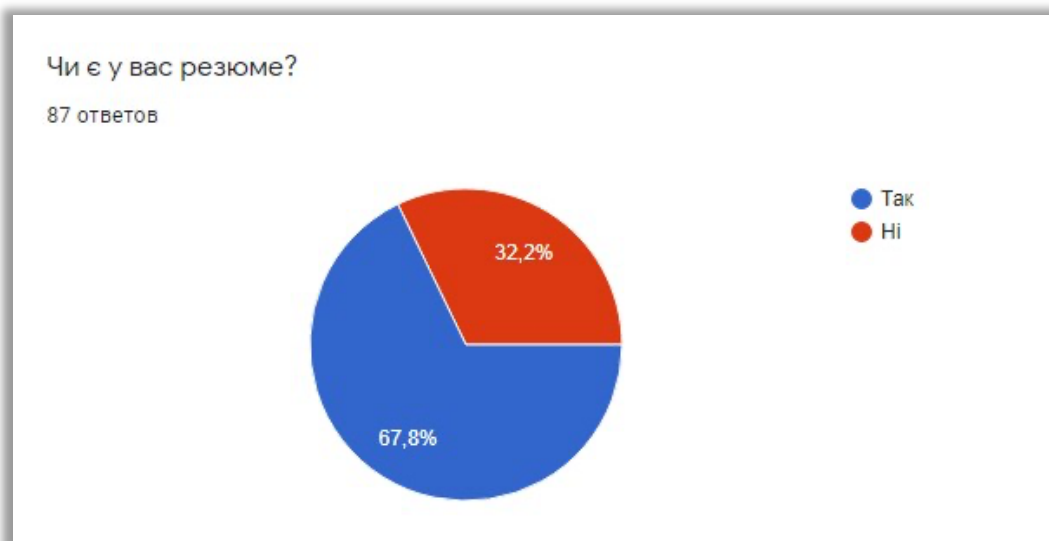


Рис. 3.1. Наявність резюме

Можемо побачити з діаграми, що з 87 осіб аж 28 не мають резюме. Це є великим відсотком і означає, що така кількість студентів наразі не має жодного досвіду роботи або працювала у місцях, де не вимагається висока кваліфікація і резюме відповідно. Гіпотеза не підтвердилася.

2. Більшість має досвід роботи.

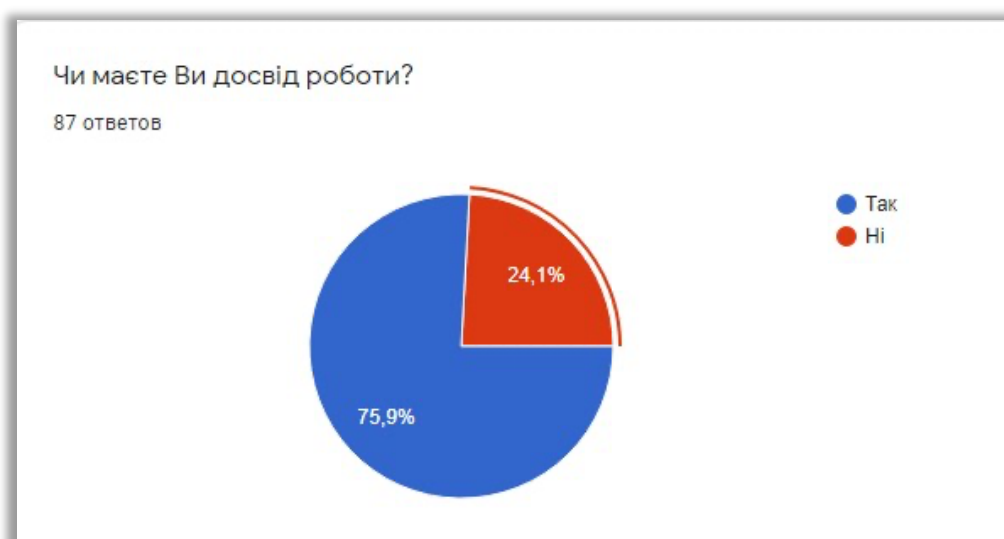


Рис 3.2. Наявність досвіду роботи

Отже, 66 осіб з 87 мають досвід роботи, 21 – не мають жодного. Це так само є досить великим відсотком на таку відносно невелику вибірку. Гіпотеза підтвердилася.

3. В інструментах пошуку роботи сайти переважають над іншими інструментами.

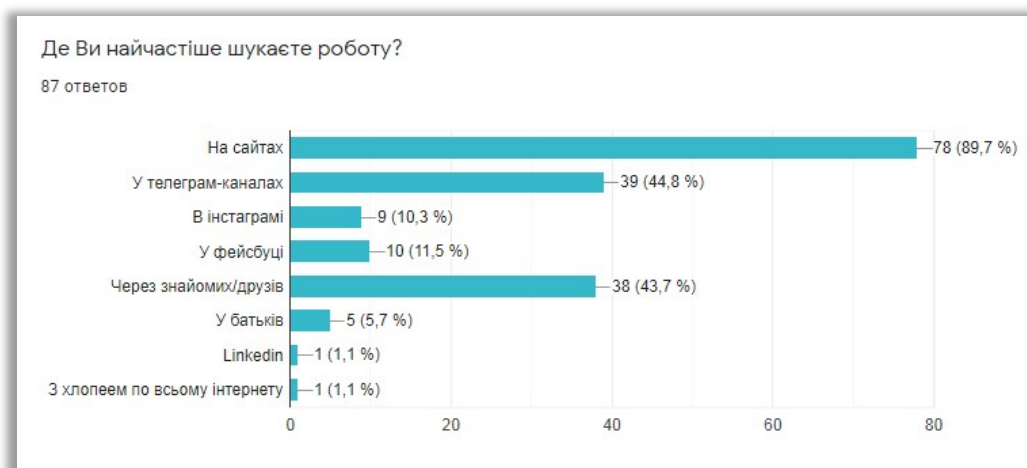


Рис. 3.3. Місця пошуку роботи

Можемо бачити, що сайти значно переважають серед інших інструментів з пошуку роботи, проте телеграм-канали також набирають популярність, тому ведення Телеграм-сторінки це хороша можливість посприяти залученню аудиторії, на відміну від Фейсбуку, де не надто зручний функціонал та часом можна взагалі загубити частину публікацій. Гіпотеза підтвердилася.

4. Респонденти зіштовхувались хоча б з кількома проблемами вакансій з низки перерахованих.



Рис. 3.4. Проблеми на сайтах з пошуку роботи

Як бачимо, лише 9 осіб не зіштовхувалися хоча б раз зі схожими проблемами, а от 56% вважають великою проблемою відсутність достатньої інформації про компанію в описі вакансії, 51% та 47% - не отримували відповідь від працедавців або чекали її надто довго. Гіпотеза підтвердилася.

5. Переважна більшість хоче отримувати будь-який відгук на свої подані резюме.

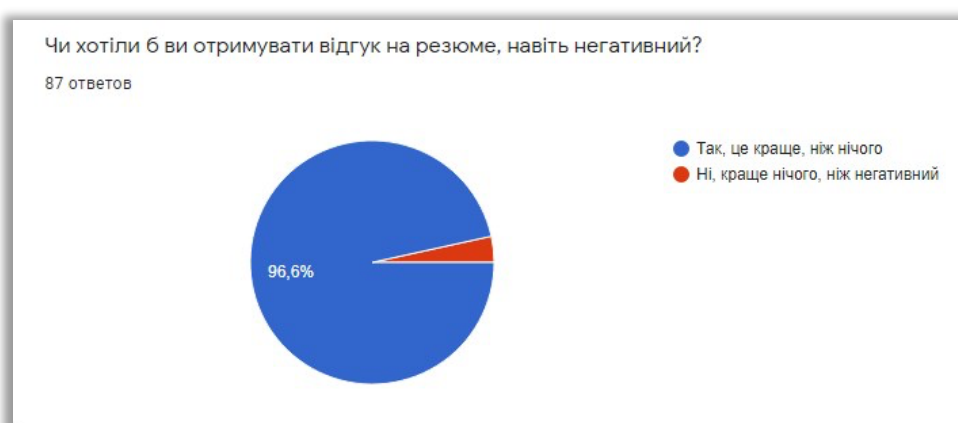


Рис. 3.5. Потреба відгуку на резюме

Це питання та попереднє дає нам розуміння того, що відсутність відгуків від роботодавців є великою та розповсюдженою проблемою, і 84

людини з 87 хотіли б отримувати відповідь на резюме, навіть негативну. Гіпотеза підтвердилася.

6. Студенти більше зацікавлені у роботі, ніж у стажуванні.



Рис. 3.6. Наявність бажання проходити стажування

Велика частка студентів розглядає для себе стажування так само, як і роботу. Гіпотеза не підтвердилася.

7. Стереотипно стажування вважаються низькооплачуваними.

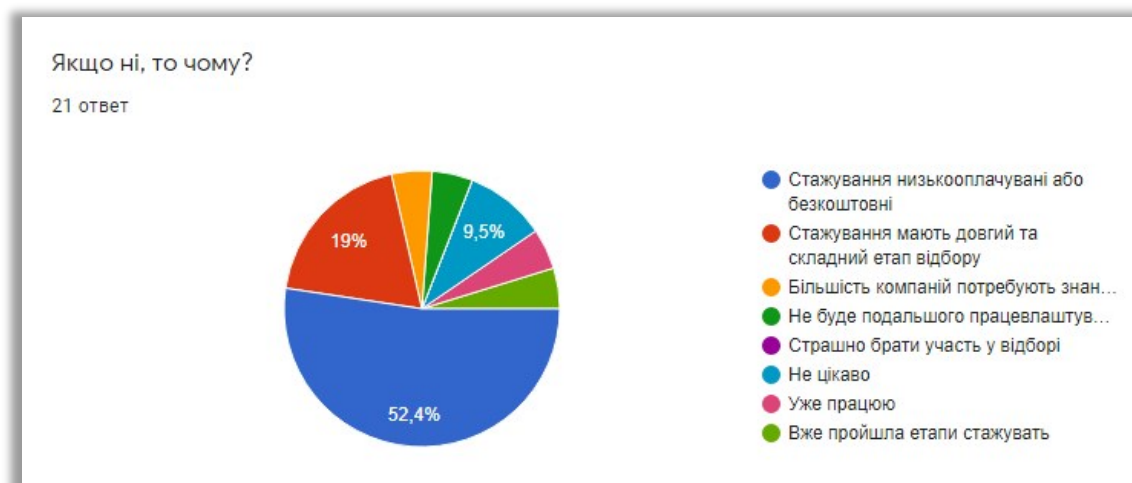


Рис. 3.7. Причини незацікавленості у стажуваннях

Саме та частка, яка не розглядає для себе можливість стажувань має таку позицію через думку, що вони здебільшого низькооплачувані та

безкоштовні, або мають складний і довгий етап відбору. Тому потрібно висвітлювати читачам правдиву інформацію про проходження відборів та стажувань, ділитися лайфхаками та інсайтами, аби змінювати їхнє ставлення. Гіпотеза підтвердилася.

8. Багато хто боїться брати участь у відборі на стажування.

Гіпотеза не підтвердилася.

9. Більшість володіє англійською мовою.



Рис. 3.8. Рівень володіння англійською мовою

Половина респондентів володіє англійською на рівні вище середнього, а тих, хто не володіє взагалі всього четверо, це прогресивна тенденція. Гіпотеза підтвердилася.

10. Респонденти розглядають стажування/роботу в Україні, а не за кордоном.

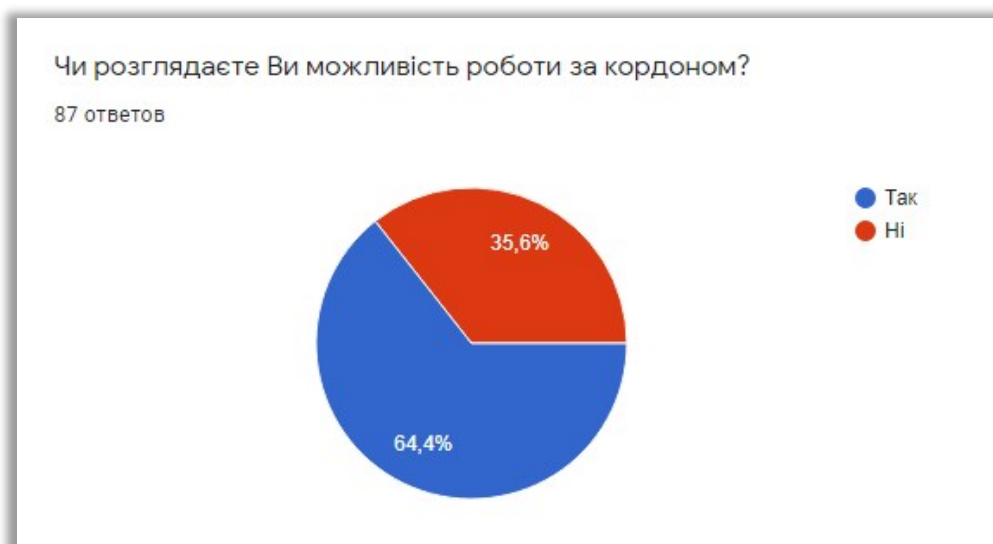


Рис. 3.9. Робота за кордоном

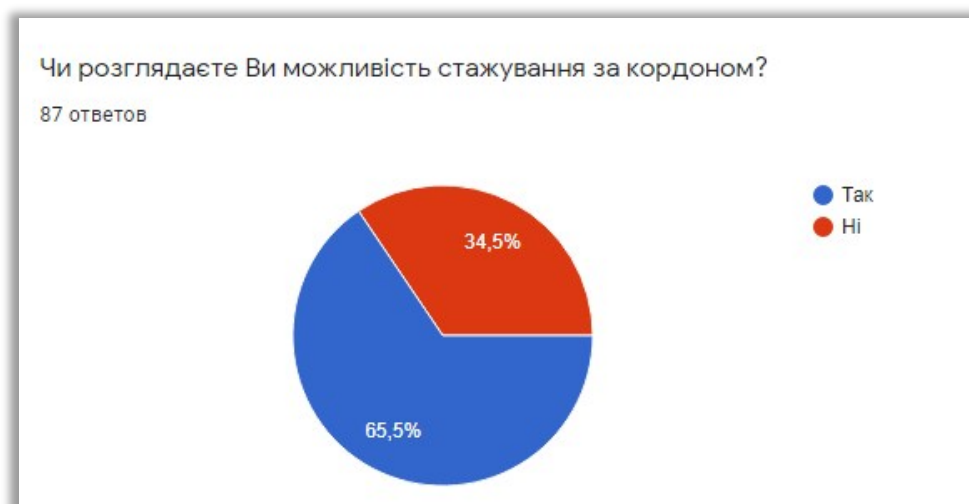


Рис. 3.10. Стажування за кордоном

Можемо бачити, що однаковий відсоток студентів розглядає для себе можливість стажувань та роботи за кордоном, і їх налічується переважна більшість. Тому можна публікувати більше пропозицій по закордонним варіантам працевлаштування. Гіпотеза не підтвердилася.

Таким чином, дані гіпотези дали нам розуміння, що в додатку повинні бути наступні можливості:

- ✓ вакансії на роботу по Україні та за кордоном;
- ✓ пропозиції стажувань по Україні та за кордоном;

- ✓ функції допомоги у складанні резюме та лайфхаки на цю тему;

- ✓ правдива інформація про проходження стажувань і етапів відбору, щоб розвінчувати міф, що це надскладно або безоплатно;

- ✓ можливість проходити співбесіду онлайн у якомога більшій кількості компаній, щоб економити час та гроші;

- ✓ обов'язковою вимога до компаній – надсилати будь-який відгук на резюме, бажано з причинами відмови;

- ✓ наявність можливості залишити відгук про компанію, співробітників та свій досвід, пов'язаний з нею;

- ✓ створення особистого кабінету з відгуками на резюме, індивідуально підібраними вакансіями і порадами, як поводитися на співбесіді.

Утім, з цього мінімального аналізу споживачів можна виділити важливі критерії, які виділятимуть нас із конкурентного поля карти стратегічних груп конкурентів - це трастовість та функціональність.

Рівень довіри учасників ринку праці до наявних сайтів та додатків дуже низький. По-перше, через досить низький рівень прозорості роботи самих компаній, які пропонують вакансії. 96% тих, хто шукає роботу, кажуть, що важливо працювати у компанії, яка пропагує та притримується прозорості. (Огляд сайту Glassdoor в США, 2017 р.) Відсутність прозорості може виражатися у різних проявах: неповна інформація про вакансію або компанію, інформація не відповідає дійсності, відсутність справжньої назви компанії, виду діяльності, локації, тощо. По-друге, так як це самі сайти регулюють правила публікації інформації, умови для можливості розміщення вакансій роботодавцями і в цілому регулюють будь-яку

діяльність на своєму сайті, до них відповідно змінюється ставлення після невдалого(по перерахованим вище причинам) досвіду з роботодавцями.

Тому так важливо вибудовувати партнерські стосунки лише з тими роботодавцями, корпораціями, фірмами та компаніями, які можуть відповідати за повну достовірність наданої ними інформації, можуть надати її у повному обсязі, щоб не виникало потреби шукати її деінде. Також вони повинні мати можливість забезпечити нас гарантією виконання пунктів, що перераховано вище в наших основних можливостях. Обов'язковою умовою також є легальний вид зайнятості та можливість подальшого офіційного працевлаштування. Такі критерії точно будуть виділяти нас на тлі інших, та будуть помітні серед наших користувачів та потенційних клієнтів. Це допоможе нам вибудувати певний імідж.

Серед недоліків, які теж з якихось причин є наразі невирішеними у конкурентів - це відсутність добре налагодженого фільтру вакансій, індивідуального підбору, варіативності послуг, високого рівня якості запропонованих компаній, не зручний та громіздкий функціонал. На даному етапі розвитку технологій для стартапу у сфері ІТ просто неможливо бути конкурентоздатним без наявності високого рівня обробки даних, найкращим інструментом для цього є штучний інтелект, але на першому етапі розвитку додатку це, звичайно, досить складно організувати з фінансової та технічної точки зору. Саме для цього і потрібно постійно удосконалювати свій продукт, відповідно до потреб споживачів та їхніх відгуків.

Утім, перед плануванням виведення на ринок нашого додатку необхідно створити назву, адже вона безпосередньо буде впливати на позиціонування бренду і ставлення до нього різних груп сегментів. Відповідно до того, що зародилася ця ідея завдяки та у Києво-

Могилянській академії, хочеться закарбувати у назві частинку університету. Проте головне - це сенс, який має бути закладено, та який може відгукуватися у кожному.

Kmap (of the future) - це додаток, який є своєрідною мапою для кожного користувача на шляху до свого майбутнього. Він надає усі можливості для якісної зміни власного життя. “Завантаж своє майбутнє” або “Відкрий карту власного майбутнього” будуть слоганами для запуску додатку серед студентів.

Тож, для студентів наш додаток буде, по-перше, пришвидшувати процес пошуку роботи за рахунок надання достатньої потрібної інформації для розуміння наскільки даний варіант роботи підходить саме йому. До того ж, доступ до такої кількості інформації дозволить користувачеві не витрачати додатковий час на самостійний пошук цієї інформації. По-друге, достовірність та правдивість цієї інформації підвищить лояльність користувача, як до нашого продукту, так і до компанії-роботодавця. А також забезпечить впевненість у доброчесності усієї бази роботодавців. По-третє, можливість отримувати відгук на своє резюме допоможе зрозуміти, що варто покращувати у своїх навичках, а також формуванні свого резюме. По-четверте, можливість проходити співбесіди онлайн значно пришвидшить розуміння обох сторін про те, чи підходить претендент на запропоновану посаду, допоможе почувати себе більш розслаблено та відверто, а також збереже час та кошти на дорогу до компанії.

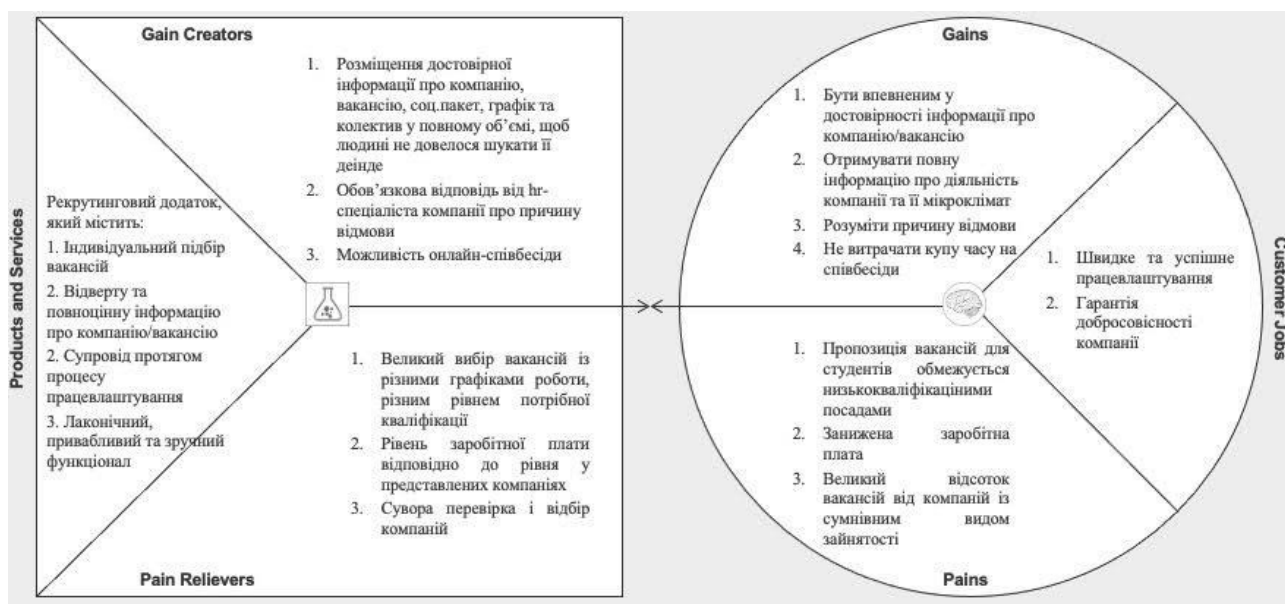


Рис.3.11. Value Proposition Canvas для студентів

Для роботодавців додаток теж буде привабливим з багатьох причин, проте об'єднує їх саме упевненість користувачів у достовірності та повноті інформації, що пришвидшить пошук потрібних спеціалістів, співбесіда буде відбуватися уже зі свідомим та зацікавленим у цій вакансії і цій компанії, користувачем, ефективність залученого співробітника буде вищою тому що він буде точно розуміти усі вирішальні для нього моменти.

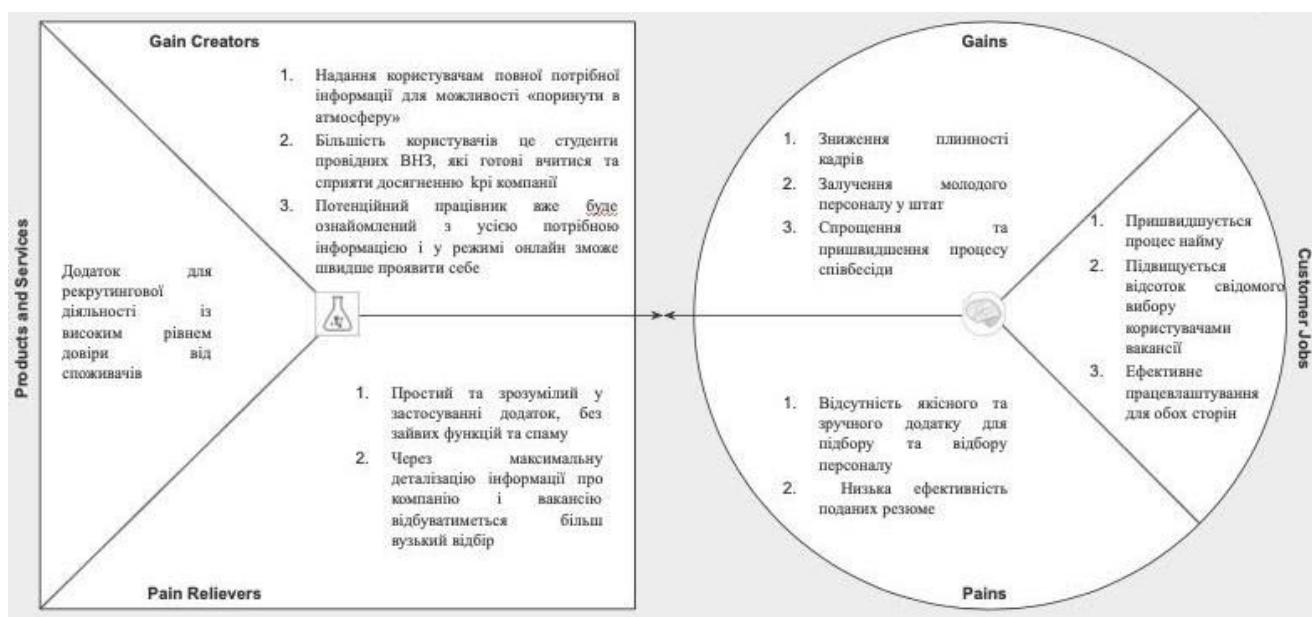


Рис.3.12. Value Proposition Canvas для роботодавців

Усі ці функції і особливості будуть надавати нам конкурентну перевагу на ринку рекрутингових додатків за рахунок вирішення проблемних питань користувачів, надання їм потрібної та корисної інформації, гарантування надійності працедавців, забезпечення їх повною інформацією про компанію, а також можливості комфортної комунікації з працівником відділу персоналу обраної компанії.

3.2. Планування виведення на ринок мобільного додатку Kmap

Задля ефективного функціонування будь-якого проєкту необхідно знати кожную стадію діяльності команди, розуміти алгоритм її виконання, враховувати часові рамки і обмеження кожного етапу роботи. Створення комплексного проєкту та управління ним майже неможливе без Діаграми Ганта, адже дозволяють наочно зобразити складові частини проєкту і розбити його на завдання меншого розміру для зручності управління. Відстеження організаційної роботи та залежностей між завданнями. Діаграму Ганта можна використовувати для відстеження організаційної роботи в проєкті. Залежності між завданнями гарантують, що приступити до виконання нового завдання можна тільки після завершення другого.

Є дві основні причини, через які діаграми Ганта така важлива для стартапу та нашої проєктної команди. Вона спрощує створення складних планів, дозволяє кожному зрозуміти свою задачу, контролювати і відслідковувати її, і змінювати терміни відповідно до фактичного виконання.

Менеджер проєкту також може використосувати діаграму Ганта для того, щоб отримати загальне уявлення про проєкт і пояснити його команді. Зображується так само і зв'язок між датами початку, і завершення завдань, контрольними точками і залежними завданнями [40].

На даному етапі розробки додатку досить складно спрогнозувати терміни виконання поставлених завдань, проте для стартапу, особливо в сфері ІТ-технологій важливо не затягувати зі створенням MVP, аби не втратити вмотивованість членів команди, а далі запускатися і

продовжувати розвиток. Як пише у своїй книзі «Трансформатор 2. Як розвинути швидкість в бізнесі і не згоріти» Дмитро Портнягін, власник та інвестор ІТ-бізнесу: “Звичайний - традиційний - бізнес набагато прагматичніше. Він робиться швидше. Люди ж, що запустили не один стартап, авторитетно заявляють, що терміни створення продукту можуть варіюватися від чотирьох місяців до декількох років. Але особисто я зрозумів, що, наприклад, за рік цілком реально зробити гідний продукт. У той же час класичний бізнес у більшості випадків може бути запущений за пару місяців. Два-три місяці - і ти вже маєш щось, з чим можеш працювати. І, швидше за все, ти вже заробляєш якісь гроші, виходиш на планову окупність. У той час як ІТ-стартап - це завжди значно більша, ніж навіть у класичному бізнесі, невизначеність.” Тож, створення графіків з термінами для проєктів такого формату виконують функцію більше для розуміння структурно складу етапів проєкту менеджером та командою, ніж для створення чітких часових рамок.

Графік Ганта для нашого додатка(Див. Додаток 3) містить основні роботи, виконання яких необхідне для успішного виведення на ринок даного продукту. У першій колонці зображені саме ці необхідні етапи проєкту, у другій та п'ятій орієнтовні дати початку і кінця відповідно, у третій термін виконання поставлених задач, а у четвертій - затримка, тобто кількість днів, у які відбувається перерва між етапами і це додатне значення, а від'ємне - це та кількість днів, скільки відбувається одна задача паралельно з попередньою. Можемо побачити, що перший етап почався 1 жовтня 2020 року, а останній завершиться 16 січня 2023 року. Проте за ним будуть слідувати ще два ,надважливих для удосконалення роботи додатка, етапи, які відбуватимуться ще тривалий час, тому їх не раціонально відображати на графіку. Ці етапи - відслідковування

зауважень користувачів та лагів, який буде продовжуватися щонайменше два наступні роки - з 17 січня 2023 року до 15 січня 2025 року і аналітика ринку та споживчих потреб, який почнеться одразу після завершення виходу на ринок B2B і завершиться за 5 років, тобто 14 січня 2028 року, коли ми, ймовірно, будемо знову переглядати формат додатка та працюватимемо над оновленням, масштабуванням або ж виходом з ринку.

Таблиця 3.1.

Етап проєкту	Початок	Термін виконання	Затримка	Кінець
Генерування ідеї	01.10.2020	30	0	30.10.2020
Аналіз ринку рекрутингових послуг	26.10.2020	10	-3	04.11.2020
Виділення конкурентних переваг	05.11.2020	5	0	09.11.2020
Формування первісної концепції	01.12.2020	151	21	30.04.2021
Підбір основного складу команди: розробника, інженера та дизайнера, бізнес-аналітика	01.09.2021	30	123	30.09.2021
Обговорення організаційних моментів	05.10.2021	1	4	05.10.2021
Внесення корективів у концепції відповідно до порад членів команди	10.10.2021	14	4	23.10.2021
Проведення стратегічного аналізу	16.10.2021	14	-6	29.10.2021
Домовленість про співпрацю із Центром кар'єри та працевлаштування	25.10.2021	1	-3	25.10.2021
Створення бази роботодавців	26.10.2021	7	0	01.11.2021
Затвердження партнерства з компаніями-роботодавцями	02.10.2021	30	0	31.10.2021
Затвердження концепції для мвп	01.11.2021	10	0	10.11.2021
Затвердження вимог по дизайну	12.11.2021	14	2	25.11.2021
Процес збірки	26.11.2021	45	2	09.01.2022
Тест-драйв додатку	15.01.2022	14	5	28.01.2022
Розробка маркетингової стратегії	01.02.2022	14	3	14.02.2022
Пошук інвесторів	15.02.2022	60	0	15.04.2022
Узгодження умов співпраці	16.04.2022	3	0	18.04.2022
Запуск бета-версії	01.05.2022	7	12	07.05.2022
Збір відгуків	08.05.2022	30	0	06.06.2022
Внесення поправок та удосконалення	07.06.2022	30	0	06.07.2022
Тестування	07.07.2022	7	0	13.07.2022
Запуск	15.07.2022	7	1	21.07.2022

Налаштування монетизації	01.08.2022	30	10	30.08.2022
Розширення команди	20.08.2022	20	-9	08.09.2022
Обговорення умов роботи та підпорядкування	09.09.2022	1	0	09.09.2022
Відслідковування зауважень користувачів та лагів	10.09.2022	30	0	09.10.2022
Аналіз ринку B2B	10.10.2022	7	0	16.10.2022
Покращення та розширення функціоналу	20.10.2022	60	3	18.12.2022
Тестування	19.12.2022	12	0	30.12.2022
Запуск оновленої та удосконаленої версії для ринку B2B	10.01.2023	7	9	16.01.2023

Етапи проєктних робіт Графіку Ганта

Першим етапом є безпосередньо генерування ідеї, яке відбулося 1 жовтня 2020 року перед початком написання роботи та слугувало рушійною силою для подальшої розробки концепції та деталізоване дослідження. Застосований нами метод генерування ідеї відноситься до методу індивідуальної творчості, а саме – метод ідеалізації. «Метод ідеалізації базується на ініціюванні уявлення про ідеальне вирішення проблеми, яке може наштовхнути на усвідомлення певної нової ідеї. Ідеальна форма, розміри, колір, розташування, зв'язки тощо, можуть бути тими показниками, які прийняті за ідеал нового об'єкта» [41].

За ним слідував аналіз ринку рекрутингових послуг, аби виділити наші особливості і конкурентні переваги. Це дослідження описане у попередньому розділі і буде поступово розширюватися, відповідно до появи на ринку нових конкурентів та появи нових тенденцій.

Це допомогло розпочати тривалий етап формування первісної концепції додатка без урахування глибинних технічних питань. Дана концепція не є остаточною і буде змінюватися відповідно до більшого занурення у проєкт зі сторони інших членів команди.

Згодом починається практична частина - підбір команди, з якою вже можна буде переходити до розробки. Цікава концепція для

невеликого стартапу: "H2D - a hacker, hustler, and designer". Кожна команда повинна включати в себе три базові ролі: технічний працівник (hacker, CTO), генератор доходів (hustler, CEO) і дизайнер (designer, UX / UI) [42].

Проте спершу варто обговорити організаційні моменти - донести суть проєкту, обговорити організаційну структуру та певні поради або ж побажання від членів команди, які можна урахувати в організації роботи або у самому додаткові.

Далі менеджером будуть вноситися корективи відповідно до цих зауважень і слідуватиме проведення стратегічного аналізу разом із бізнесаналітиком. Під час якого, у тому числі, і буде відбуватися обговорення співпраці спершу із Центром кар'єри та працевлаштування НаУКМА, потім буде проаналізована отримана від них база компаній, а далі будуть відібрані ті, які підходять нам по критеріям і цінностям.

Наступним етапом буде комунікація з цими компаніями та налагодження партнерських стосунків.

Згодом з розробником і дизайнером будуть обговорюватися вимоги для проектування і дизайну, відбуватиметься процес збірки, а також тестування інженером MVP для виявлення збоїв або недопрацювань.

Після чого буде розроблятися маркетингова стратегія з прорахуванням основних показників і створенням рг-кампаній.

По завершенню усіх вище перерахованих етапів додаток буде готовий для презентації інвесторам, які, після узгодження умов співпраці, будуть сприяти якісному розвитку проєкту.

Наступним кроком буде запуск бета-версії для певного кола користувачів, а саме – студентів Києво-Могилянської академії 2-4 курсів бакалаврських програм та 1-2 курсів магістерських програм, усіх

факультетів і спеціальностей, щоб виявити проблеми, внести правки і удосконалення. Залучати їх будемо через соціальні мережі Центру кар'єри та працевлаштування, найбільші канали взаємодії студентів і через таргетовану рекламу.

Потім знову відбудеться тестування і повноцінний офіційний запуск. Він вже буде орієнтований на всіх студентів київських ВНЗ за рахунок налагодженої співпраці із центрами працевлаштування даних закладів.

Згодом необхідно буде налаштувати канали і шляхи монетизації, що посприятиме пришвидшенню можливості розширення команди, можливості спрощення певних видів роботи і делегування обов'язків.

З оновленою командою знову потрібно буде обговорити організаційну структуру, узгодити ієрархію, після чого всі зможуть долучитися до роботи.

Продовжуватиметься відслідковування зауважень користувачів та наявних лагів.

Після впевненості, що додаток справно працює і виконує поставлені функції, почнеться аналіз нового ринку - B2B.

Відбудеться робота над покращенням, доопрацюванням, оновленням і доповненням функціоналу. А згодом знову тестування для виявлення несправностей.

І фінальним основним етапом буде запуск оновленої та удосконаленої версії для ринку B2B.

Тож, основні етапи розробки та виходу на ринок рекрутингового мобільного додатку займуть приблизно 28 місяців, тобто 2 роки і 4 місяці.

3.3. Прогноз попиту та попередня оцінка проєкту

На етапі, на якому ми зараз знаходимося - етапі створення первісної концепції додатку, важливим є урахування шляхів збору бази роботодавців та подальша монетизація проєкту. Так як першочерговим орієнтиром серед споживачів для нас є саме студенти київських ВНЗ, Центри кар'єри та працевлаштування цих закладів можуть слугувати для нас хорошим партнером, так само як і ми для них можемо розширити можливості, сприяти впізнаваності і наданням статистичних даних.

У таблиці 3.2. наведено експертну оцінку потенційний попиту як з боку роботодавців, так і з боку пошукачів-студентів

Таблиця 3.2.

Категорія користувачів	Оцінка попиту на момент запуску	Оцінка потенційного ринку
Роботодавці	150	2000
Студенти	2400	97 000
Інші пошукачі	0	400

Оцінка потенційного попиту

Пояснимо більш детально наведені вище цифри.

Створення бази роботодавців та їхніх вакансій буде розпочато зі співпраці з Цетром кар'єри та працевлаштування НаУКМА.

Усі ВНЗ Києва мають центри працевлаштування, які можуть незначною мірою відрізнятися за своїми функціями і масштабом організації, проте здебільшого їхня діяльність полягає у влаштуванні ярмарок вакансій та інших онлайн/офлайн події, пропозиції вакансії роботи та стажувань від партнерських компаній-працедавців. За рахунок того, що вони працюють на державному рівні, вони не мають достатньо ресурсів для забезпечення повного циклу супроводження

студентів до працевлаштування. Тобто людина, яка не має досвіду роботи, навіть з наявністю вакансій у провідні компанії, не розуміє, що їй потрібно робити, як себе презентувати, як створити резюме і ще купу схожих, але надто важливих для успішного працевлаштування, питань. Тож ефективність центрів працевлаштування наразі на досить невисокому рівні.

На прикладі Центру кар'єри та працевлаштування Києво-Могилянської академії можемо показати, як співпраця на основі стратегії win-win сприятиме взаємному розвитку. В основі цієї стратегії лежить ефективна взаємозалежність і плідна співпраця. У переговорній справі беруться до уваги інтереси кожної зі сторін, у результаті чого знаходиться спільне рішення, при якому всі учасники залишаються в плюсі. Використовуючи такий прийом на практиці, можна потенційних конкурентів перетворити в близьких партнерів.

«Центр має дуже давню історію - він існує з 1994 року, з 2011 - Центр є частиною Відділу з питань прийому, профорієнтації абітурієнтів та працевлаштування студентів. Кожного року спільно з компаніями-партнерами проводяться вебінари, курси лекцій, марафони, майстер-класи, освітні та навчальні проєкти, стажування, програми розвитку, кейс-чемпіонати. Крім того, двічі на рік проходять Ярмарки вакансій, у рамках кар'єрного заходу студенти мають можливість: завітати на віртуальний стенд компанії з живою трансляцією в прямому ефірі, під час якої представник компанії відповідають на всі питання; послухати лекції та отримати унікальні знання; вирішити математичні та логічні тестові завдання від найбільших компаній України та отримати унікальні призи; виконати прикладні завдання у формі реальних проєктів; перевірити свої навички за допомогою завдань від компаній; пройти міні-тести від компаній, протестувати свої професійні навички

та виграти призи, тощо. Більше того, триває налагоджена співпраця з компаніями-роботодавцями, а також відбувається регулярна робота по залученню нових партнерів з метою розширення можливостей для працевлаштування студентів та випускників.» [43].

Центр кар'єри та працевлаштування виконує надважливу функцію, яка необхідна кожному університету країни і завжди буде мати попит зі сторони молоді, адже формат абсолютно унікальний. Утім, значною проблемою є майже повна відсутність ведення статистики успішно працевлаштованих через центр людей або кількості закритих центром вакансій. Тобто неможливо вибудувати навіть подальшу стратегію розвитку центру без розуміння ефективності своєї роботи. Це відбувається тому, що окрім розміщення вакансій та організації заходів є дуже багато етапів, на яких студентам потрібна допомога на шляху до комунікації з роботодавцем, проте це не може відбуватися безкоштовно. А відповідно до того, що центр працює при державному університеті - виділяти достатньо коштів можливості теж наразі немає. Проте такий формат організації має великий потенціал, адже перелік партнерських компаній просто вражаючий і рівень довіри до цих компаній дійсно високий. Тому співпраця з Центром кар'єри та працевлаштування може базуватися на тому, що від них ми матимемо клієнтську базу компаній з бездоганною репутацією та гарантією якості запропонованих робочих місць, а нашою задачею буде за рахунок державно-приватного партнерства надати їм можливість розширити спектр етапів по супроводженню протягом процесу пошуку роботи, а потім надавати статистичні дані по їхній ефективності і залученості студентів. Більше того, ми зможемо ділитися нашими дослідженнями з приводу аналізу попиту на ринку праці, як зі сторони молоді, так і від компаній - які

навички зараз необхідні, який багаж знань, що важливіше для яких вакансій - soft чи hard skills, які резюме привертають увагу, тощо. На основі цих даних можна навіть вносити зміни до навчальнометодичних планів і сприяти підвищенню рівня практичності освіти. Тож, така кооперація стане поштовхом для реструктуризації або масштабування обох сторін, і, безперечно, буде корисною і плідною.

Протягом 2020 року партнерськими компаніями студентам НаУКМА було запропоновано понад 700 вакансій від 150 компаній на постійну, тимчасову роботу, програми стажування в державних установах, бізнес секторі, громадському секторі, наукових та освітніх установах. Саме тому оцінка кількості роботодавців на момент запуску складає 150 компаній. Далі відповідно відбуватиметься схожа співпраця з іншими центрами працевлаштування університетів Києва, зі своїми особливостями, відповідно до проблемних місць кожного з них.

Потенційне зростання кількості компаній-користувачів додатка розрахуємо виходячи з кількості підприємств, що працюють у м. Києві. За даними Головного управління статистики у м. Києві [44], у 2019 році тут працювало 165 великих, 3989 середніх, 12475 малих підприємств (за виключенням мікропідприємств). З метою оптимізації ресурсів, основна увага буде приділена налагодженню співпраці зі середніми та великими підприємствами. За мету ставимо залучити до користування додатком на першому етапі 10% ринку роботодавців серед великих та середніх підприємств, що становитиме приблизно 400 компаній. Потенційний попит ми оцінюємо у розмірі 50% від роботодавців цієї категорії - 2000 компаній відповідно. У процесі розвитку можливий варіант обрання нішевої стратегії і охоплення роботодавців лише певних галузей.

Прогнозований попит з боку студентів на момент запуску проекту оцінюємо виходячи з кількості студентів НаУКМА. Наразі у

КиєвоМогилянській академії навчається близько 4 800 осіб, з яких кожного року випускається 1 200 осіб. Тобто 4 800 - це наші ймовірні споживачі, адже на перших курсах навчання може бути важко поєднувати роботу з навчанням, проте випускники це наші потенційні споживачі тому що вони вже мають час, знання та відповідають більшій кількості вимог роботодавців. Попередній прогноз враховує, що до користування бета-версією додатку вдасться залучити 50% студентів НаУКМА, що становитиме приблизно 2400 осіб. У подальшому додаток повинен стати безумовним лідером згадування, якщо мова йде про пошук роботи студентами. Відповідно прогнозуємо, що майже всі студенти Києва хоча б раз скористаються веб-версією додатка. Ця цифра становила 324 тис. ос. у 2019/2020 н.р. [44]. Утім очікуємо, що активними користувачами додатку буде 30% студентів - 97 тис. ос. Також минулого року в Києві випустилось трохи більше 4 тис. Студентів коледжів та професійно-технічних училищ. Прогнозуємо, що щонайменше 10% з них також можуть бути цікаві роботодавцям-партнерам і стануть користуватися даним додатком.

Робота з клієнтами-пошукачами матиме дещо інший характер, ніж з компаніями-партнерами. Адже життєвий цикл клієнта для першої категорії буде достатньо коротким (не більше 4-6 років), у той час як з роботодавцями буде налагоджена більш тривала співпраця. Саме тому активно повинна бути співпраця з центрами працевлаштування університетів, які розповсюджуватимуть інформацію про додаток серед першокурсників.

Компанії-партнери зможуть скоротити час та витрати на пошуки потрібних працівників тому що коло їхніх потенційних співробітників уже буде вузьким і відібраним. Відповідно до того, що 150 компаній на рік публікують лише 700 вакансій(1 компанія - 4 вакансії на рік), це

означає, що ефективність співпраці не надто висока. Саме тому необхідно налагодити процес відслідковування статистики успішно закритих вакансій та працевлаштованих студентів, щоб розробляти подальшу стратегію. Необхідною умовою успіху рекрутингового додатку є пошук джерел фінансування проекту. На початковому етапі передбачається робота у двох основних напрямках:

1. Монетизація додатку.

- Рекламні оголошення;
- Підписки для компаній-партнерів у форматі фріміум (freemium);

2. Пошук зовнішніх джерел фінансування.

- Грантові організації;
- Краудфандинг;
- Конкурси стартапів.

Необхідним етапом для розвитку проекту буде процес монетизації послуг. Для початку можна взяти приклад з більшості рекрутингових платформ - брати кошти від компаній за розміщення вакансій та їхню кількість. Адже, щоб гідно справлятися з поставленими завданнями, у майбутньому нам будуть потрібні співробітники: модератори, які «чистять» сайт, клієнт-менеджери, контент-менеджери, професійні програмісти, адміністратори. Потрібен офіс, комп'ютери, нові потужні сервери для сайту, швидкісні інтернет-канали. У перспективі - програмування штучним інтелектом наш додаток.

Безумовно, це вимагає чималих витрат. Тому для впевненості компаній перші 3 запропоновані ними вакансії будуть публікувати безкоштовно. Це дасть їм можливість наочно побачити ефективність роботи додатка. Згодом, публікація 1 вакансії на місяць буде коштувати 100 гривень. Перехід до платної моделі - цілком прогнозований крок,

необхідний для того, щоб продовжувати надавати сервіс найвищого гатунку. Напевно, саме тому за такими моделями і працюють провідні сайти у світі. З іншого боку, ми переконані, що платна модель принесе багато користі роботодавцям і здобувачам, так як підвищиться якість вакансій і ефективність сайту. І в цьому зрізі ціна 100 гривень за публікацію вакансії на місяць є доступною для будь-якої компанії. Можливість одночасно опублікувати 3 вакансії - цілком достатньо для невеликих компаній, у яких ще не так багато коштів.

Відповідно тільки компаніям, яким подобається наш сервіс, і у яких більше 3-х вакансій, ми пропонуватимемо працювати на комерційній основі, щоб робити наш сервіс ще краще [45].

Створення будь-якого ІТ-продукту є роботою з невизначеністю, роботою на перспективу і роботою, яка вимагає багато зусиль, часу, різнопланових спеціалістів та енергії. А головне - коштів, адже в середньому додаток коштує 100-150 тисяч доларів, і це кошти для розробки та запуску [46]. Ми для себе розглядаємо такі варіанти фінансування [47]:

1. Грантові організації.

Грантові організації можуть виступати лише первинною підтримкою для молодого стартапу, проте для старту проєкту це дуже важливо. А головне – умови співпраці досить лояльні. Адже від фінансованого проєкту у майбутньому, у разі досягнення успіху вимагається лише безкоштовний PR для підвищення лояльності до організації. Наприклад, українська організація Lviv Young Project[50], яка об'єднує студентство з працівниками структурних підрозділів Львівської міської ради за підтримки бізнес-кластеру та керівників ВНЗ, могла б стати одним із перших наших партнерів та інвесторів за рахунок того, що ми працюємо над спільною метою.

2. Краудфандинг

Збір коштів на інтернет-платформі, на якій реєструються учасники — люди, які хочуть долучитись до реалізації інновацій, але яким недостатньо особистих коштів для інвестування в проєкти в якості бізнес-ангела або венчурного капіталіста. Після того, як ідея приваблює бажаючих фінансувати, команда повинна створити промо-ролик, у якій розкаже суть та цілі проєкту, а також, звичайно, суму потрібних інвестицій. «Завдяки краудфандингу у стартапів є можливість залучити гроші з мінімальними для себе витратами. Звичайно, в кожній платформі є свої системи оплати послуг, але в середньому це лише 3% до 9% від залученої суми.» Крім того, краудфандингові платформи дають ініціаторам проєкту запевнитися у новизні своєї ідеї, її потребі у користувачів та зрозуміти чи є потенціал у цього проєкту. Українські платформи, які можуть бути у цьому зацікавлені - GoFundEd та Спільнокошт, вони підтримують освітні проєкти, проєкти, спрямовані на розвиток суспільства та локальних громад, розвиток технологій і міст України. А Ктар безпосередньо сприятиме розвитку суспільства, захисту людей від недоброчесних працедавців та підвищенню ефективності процесу найму працівників.

3. Конкурси для стартапів

В Україні кожного року проходить багато заходів, на яких інвестори шукають перспективні проєкти з різних галузей. На них можна отримати призи різного характеру, проте найголовніше - це грошові винагороди розміром від 10 тисяч до 1 мільйона доларів. Крім сталих подій, як Startup World Cup, який того року проходив в

Україні, кожного року з'являються нові ініціативи від відомих компаній чи знаменитостей. У 2020 році у Києві відбувся фінал проєкту підтримки малого бізнесу «Бізнес-трамплін» за підтримки магазину Rozetka та Visa Ukraine. Такі заходи можуть стати першою сходиною до реалізації ідеї або ж допоможуть знайти постійного інвестора.

Завдяки тому, що існує значне різноманіття стартапів та особливостей сфер їх реалізації, доволі складно виділити єдину модель їх розвитку та фінансування. Масштаби плану розвитку проєкту, позиціонування бренду, висвітлення діяльності у соціальних мережах і ставлення до ризиків впливають на можливості для розширеного пошуку інвесторів. Хоча економічна і політична ситуація, як в Україні, так і в світі, стан обраного ринку та дотичних до нього — головні фактори для обрання програми фінансування стартапу та обрання вектору його розвитку [47].

Висновки

Ринок праці є невід'ємною складовою будь-якої економічної системи. Він повинен ефективно функціонувати, аби уникнути високого рівня безробіття в країні. Останній може спричинити низку руйнівних наслідків для всього суспільства. На жаль, протягом останніх 10 років рівень безробіття в

Україні знаходиться на одному рівні і не знижується. За даними Державного Комітету Статистики України у 2010 році безробітного населення працездатного віку було 1 714 000, у 2019 році він був найнижчим за останню декаду - 1 488 000 осіб. Проте у 2020 пандемія Covid-19 знову внесла свої коригування і безробітного населення стало 1 674 000 осіб. Це означає, що суттєвих протидій цьому процесу за увесь цей час не відбувалося і тенденція до підвищення цього рівня тільки зростає. Попри це, такий показовий рік, як минулий, змушує замислитися - чи зможуть люди самотужки адаптуватися у сучасному світі? Чи вистачає у нас інструментів для того, аби кожен міг знаходити зайнятість автономно і незалежно від обставин та місцезнаходження. Особливо це важливо для молоді, яка тільки розпочинає свій кар'єрний шлях і ще не обізнана у всіх тонкощах процесу працевлаштування. Якщо не має зв'язків і не знає, де краще шукати роботу, аби їх не надурили та дали корисний практичний досвід. Тому запропонований у роботі новий рекрутинговий додаток буде корисний, як студентам, так і роботодавцям для зручної та прозорої, а головне - ефективної взаємодії.

У першому розділі висвітлено поняття нового продукту, охарактеризовано декілька класифікацій даного поняття, проте вони доповнюють одна одну. Основними видами нових товарів є товари, нові

для фірми; оновлені продукти; виробничі інновації; розширення наявної гами продуктів; змінені у позиціонуванні продукти; а також товари світової новизни, тобто абсолютна інновація.

Згодом ми з'ясовували суть поняття “рекрутинг”, його класифікацію та складові. У сучасному світі на зміну вже звичному терміну «підбір» прийшов популярний вираз «рекрутинг персоналу». Саме поняття походить від французького «recruit», «рекрутувати», тобто набирати на службу когось за гроші. Процес рекрутингу є складним, багатокомпонентний, відрізняється залежно від того, хто його проводить - роботодавець чи агентство. Відповідно до цього, у літературі немає єдиного визначення рекрутингу, проте автори сходяться на думці, що це процес або діяльність, направлена на вивчення певних характеристик кандидата, щоб зрозуміти наскільки він підходить на запропоновану посаду.

Кожного року з'являються нові фактори, які спричиняють появу і нових методів або інструментів рекрутингу. За останні кілька років такими факторами стали: пандемія covid-19 та дистанційна робота, зміна критеріїв відбору персоналу, а також зміна ставлення до резюме, як до показника знань та умінь кандидата. Наразі головними є фактичні знання та практичні уміння, які претендент може проявити, а не його досвід роботи і список пройдених курсів.

Основна частина дослідження присвячена процесу розробки нового рекрутингового додатку, окреслено основні етапи процесу розробки та виведення на ринок продукту і основні складові цих етапів. Процес налічує 7 основних етапів: стратегічний аналіз та генерування ідеї, розробка концепції, дизайн, збірка, тестування, маркетингова стратегія і планування виведення MVP на ринок. Після

них відбуватиметься відслідковування відгуків та порад користувачів, удосконалення функціоналу та вихід на нові ринки.

Наступним кроком було дослідження конкурентів і перспектив розвитку ринку рекрутингових послуг. Ми з'ясували, що незважаючи на те, що ринок рекрутингових послуг вже звик до цифрових та онлайн інструментів

рекрутингу, їхня ефективність вкрай низька через відповідний рівень надання та аналізу інформації: компанії розміщують мінімум інформації про вакансію, про свою компанію, про обов'язки та рівень кваліфікації, заробітну плату, соціальний пакет, локацію і графік, а пошукачі мало відсіюють розміщені вакансії, відправляючи резюме скрізь. Як результат - в середньому кожна корпоративна пропозиція про роботу залучає 250 резюме, з яких кандидатів 4– 6 буде викликано на співбесіду, і лише один отримає роботу.

На основі проведеного аналізу ринку та потенційних споживачів було сформульовано стратегію нового рекрутингового додатку. Він повинен стати альтернативою іншим українським додаткам та сайтам. Головна мета його створення – врахування та коригування всіх слабких ланок найму працівників для спрощення процесу, як підбору персоналу, так і пошуку роботи. Саме тому передбачається поступовий вихід на ринок B2B, прислуховуючись до користувачів та постійно удосконалюючи ідею, і функціонал, команда постійно оновлюватиме та розширюватиме додаток. Відповідно до цього нашою оптимальною стратегією є стратегія диференціації, адже ми саме своєю унікальною складовою будемо завойовувати прихильність користувачів. Конкуренти в нашому випадку є рушійною силою, з якою потрібно співпрацювати, аби швидше вийти на ринок, презентувати себе,

масштабуватися та рухатися всіма життєвими циклами нашого продукту.

Організаційна структура учасників процесу розробки - проєктна команда. Учасниками проєктної команди на етапі створення концепції та розробки первинної версії додатка будуть безпосередньо менеджер проєкту (ініціатор), бізнес-аналітик, розробник, UI/UX дизайнер(проєктує інтерфейс користувача) і QA інженер(забезпечує якість розробки програмного забезпечення).

Наступним етапом було формулювання концепції і виявлення наших конкурентних переваг на основі споживчих потреб. Kmap (of the future) - це додаток, який є своєрідною мапою для кожного користувача на шляху до свого майбутнього. Він надає усі можливості для якісної зміни власного життя. “Завантаж своє майбутнє” або “Відкрий карту власного майбутнього” будуть слоганами для запуску додатку серед студентів.

Проект розраховано на 28 місяців. Для запуску бета-версії планується залучення до співпраці 150 роботодавців та розповсюдження додатку серед 2400 студентів. Фінансування проєкту матиме 2 складові - зовнішні джерела (краудфандинг, гранти, конкурси стартапів) та внутрішню монетизацію додатка (реклама та фріміум підписки).

Список використаної літератури:

1. Online and social media recruiting - Statistics & facts. H. Tankovska, 2021. URL: <https://www.statista.com/topics/2727/online-recruiting>
2. Effectiveness of recruitment channels worldwide in 2018, by effectiveness score _____ - Statista Research Department, 2020. URL: <https://www.statista.com/statistics/881148/effectiveness-of-recruitmentchannels-worldwide/>
3. Види нового товару. Процес створення нового товару. URL: https://pidru4niki.com/1506091340042/marketing/vidi_novogo_tovaru_prot_ses_stvorenniya_novogo_tovaru
4. Пшенична К.А.. Поняття “новий продукт” в маркетингу, його сутність і класифікація. - Харків, 2011. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/14047/1/vestnik_HPI_2011_25_Pshenychna_Poniattia.pdf
5. Види нового товару. Процес створення нового товару. URL: https://pidru4niki.com/1506091340042/marketing/vidi_novogo_tovaru_prot_ses_stvorenniya_novogo_tovaru
6. Бетси-Энн Т. Словарь маркетинговых терминов / И.Джейн., Т. БетсиЭнн - М: ИНФРА-М, 2008.-430 с.
7. Ламбен Ж-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского.-СПб. : Наука, 1996.- XV+589 с.
8. Davis, S.M Bringing innovation to life / К. Мое, S.M Davis // Journal of Consumer Marketing – 1997. – №.5. – С.338-361
9. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Москва : Юрист, 2001. 496 с.

10. Наумік К.Г. Уточнення змісту поняття «рекрутинг» як інструменту гармонізації комунікаційних процесів в організації. Проблеми економіки. 2010. № 2. С. 56–60
11. Шипуліна В.О., Каспрук О.В. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 3.
Т. 2. С. 111–117
12. Бакирова Г.Х. Управление человеческими ресурсами. Санкт-Петербург : Речь, 2003. 152 с
13. Кулакова С.Ю., Копейкіна В.В., Зотова О.М. Управління процесом рекрутингу на підприємствах в сучасних умовах. - Полтава, 2018.
URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/47.pdf
14. Михайлова А., 2020. Все і навіть більше, що ви повинні знати про воронку рекрутингу. URL: <https://hurma.work/ru/blog/vse-i-dazhe-bolshecto-vy-dolzhny-znat-o-voronke-rekrutinga/>
15. Галайда Т.О., Завгородній А.С. Діяльність рекрутингових компаній як посередників на ринку праці та напрями її вдосконалення. Економіка та суспільство. 2017. № 13. С. 963–968.
URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-13>, с. 967
16. Винничук Р.О. Особливості підбору персоналу в системі талант-менеджменту організації. Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка». 2017. Т. 22. Вип. 2(55). С. 130–133
17. Леонова О. Тренди рекрутингу 2019: що ви використовуєте вже зараз і кейси світових компаній. – 2019. URL: <https://hurma.work/ru/blog/trendyrekrutinga-2019-cto-vy-ispolzuete-uzhe-sejchas-i-kejsy-mirovyh-kompanij/>

18. Sloyan T. 2020 Recruiting Trends. – 2020. URL:
<https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/03/30/2020-recruitingtrends/?sh=747f42836779>
19. Why Zoom-ing and Skype-ing is Not Enough for Recruiting. - 2020. URL:
<https://blog.talview.com/why-zoom-and-skype-are-not-enough-for-recruiting>
20. Що таке воронка рекрутингу?. - 2020. URL:
<https://globalstaff.biz/ua/shho-take-voronka-rekrutyngu.html>
21. Зозульов О.В. Типи та методи маркетингових досліджень інноваційного продукту. URL:
https://zozulyov.ucoz.ru/articles/Zozulov_O.V_Etapi_ta_metodi_market3286-1-.pdf
22. Claessens M. The new product development process (NPD) – Obtain new products. - 2015 URL: <https://marketinginsider.eu/new-product-development-process/>
23. 7 этапов разработки мобильного приложения в сервисе AppGlobal. URL:
<http://app-global.ru/blog/7-etapov-razrabotki-mobilnogo-prilozheniya-vservise-appglobal/>
24. Лобза А.В., Бикова А.Л., Пильгун А.Р. Особливості діяльності рекрутингових агентств на українському ринку праці.//Проблеми системного підходу в економіці. – 2020. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_77_1_2020_ukr/20.pdf
25. Тривалість пошуку роботи в Україні займає понад 6 місяців, - 2016. URL:
https://galinfo.com.ua/news/tryvalist_poshuku_roboty_v_ukraini_zaymaie_ponad_6_misyatsiv_221534.html

26. Лобза А.В., Клименко С.Ю. Особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, тенденції розвитку рекрутингу.// Молодий вчений. 2016. № 5. С. 87–90.
27. Де і як зараз шукають роботу українці, – опитування, - 2020. URL: <https://dyvys.info/2020/06/29/de-i-yak-zaraz-shukayut-robotu-ukrayintsiopytuvannya/>
28. Turczynski B. HR Statistics: Job Search, Hiring, Recruiting & Interviews. – 2021. URL: https://zety.com/blog/hr-statistics?utm_source=google&utm_medium=sem&utm_campaign=905777495&utm_term=%2Brecruiting%20%2Bstats&network=g&device=c&adposition=&adgroupid=55614963974&placement=&gclid=CjwKCAjwm7mEBhBsEiwA_ofTCQF7r2tqG XO_cL1AZH8XiBineKN8ReBDf9O7THsFFY4jtYQ78kIvBoCOXgQAvD_BwE
29. Gurbuz E. Theory of New Product Development and Its Applications. – 2018 URL: <https://www.intechopen.com/books/marketing/theoryof-new-product-development-and-its-applications>
30. Enge E. Mobile vs. Desktop Usage in 2020. – 2021. URL: <https://www.perficient.com/insights/research-hub/mobile-vs-desktopusage#:~:text=Desktops%20were%20responsible%20for%2035.7,of%20visitors%20came%20from%20tablets.>
31. Deshdeep N. Mobile App or Website? 10 Reasons Why Apps are Better. – 2021. URL: <https://vwo.com/blog/10-reasons-mobile-apps-arebetter/#:~:text=A%20well%20designed%20mobile%20app,happens%20swiftly%20in%20mobile%20apps.>

32. Міневрін І. Г. Успіх підприємств малого бізнесу – стратегія чи експеримент. – 2019 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/uspeh-predpriyatiymalogo-biznesa-strategiya-ili-eksperiment/viewer>
33. Gans J., Scott E.L., Stern S. Strategy for start-ups // Harvard business rev. – Boston, 2018. – Vol. 96, N 5/6. URL: <https://hbr.org/2018/05/doentrepreneursneed-a-strategy#strategy-for-start-ups>
33. Стартапи як особлива організаційна структура ринку інновацій. - 2018. URL: https://revolution.allbest.ru/economy/00938602_0.html
35. Чазов Є. В. Стартап як нова форма ведення бізнесу / Є. В. Чазов // Наукові праці НУХТ - 2013. - № 52. - С. 122-128.
36. Ситник Н. І. Концептуальні основи стартапів: їх сутність і класифікація / Н. І. Ситник // Бізнес інформ
37. Как сделать правильный IT-стартап: рекомендации Дмитрия Портнягина. URL: <https://biz360.ru/materials/kak-sdelat-pravilnyy-itstartap-rekomendatsii-dmitriya-portnyagina/>
37. Ткаченко О. Вибір системи оплати праці. – 2016. URL: <https://prohr.rabota.ua/vibir-sistemi-oplati-pratsi>
38. Онлайн-опитування для студентів Києво-Молилянської академії, Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київського політехнічного університету. URL: <https://forms.gle/FxU17HTZ5zsv5oak6>
39. Meardon E. Що таке діаграма Ганта. URL: <https://www.atlassian.com/ru/agile/project-management/gantt-chart>
41. Д. В. Смолич, - Луцьк. Інноваційні методики генерування ідей нових товарів. URL: <http://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/202101/Innovative%20methods%20for%20generation%20of%20new%20products%20ideas.pdf>

42. Технологическая команда стартапа: кто будет реализовывать вашу идею.// Artjoker – ideas to result. URL: <https://artjoker.ua/ru/blog/tekhnologicheskaya-komanda-startapa-kto-budetrealizovyvat-vashu-ideyu/>
43. Сайт Центру кар'єри та працевлаштування НаУКМА. URL: <https://jcc.ukma.edu.ua/?idm=4>
44. Головне управління статистики у м. Києві. URL: <http://kyiv.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=2559&lang=1>
45. Нова модель розміщення вакансій на Work.ua. URL: <https://www.work.ua/ru/news/site/379/>
46. App Development Costs: \$1,000 App vs. \$10,000 App vs \$100,000 App (What's The Difference?). URL: <https://buildfire.com/app-developmentcosts-difference/#>
47. Мачуський В. Моделі фінансування стартапів. – 2017. URL: <https://www.businesslaw.org.ua/modeli-finansuvannya-startapiv/#:~:text=%D0%A1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%20%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BB%20%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BF%D1%96%D0%B2,%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%3B%20%D0%86%D0%A0%D0%9E%3B%20%D1%81%D1%83%D0%B1%D1%81%D0%B8%D0%B4%D1%96%D1%97%20%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%B8>

48. Booz, Allen & Hamilton, New Products Management for the 1980s, Booz, Allen & Hamilton, New York, NY: 1982.

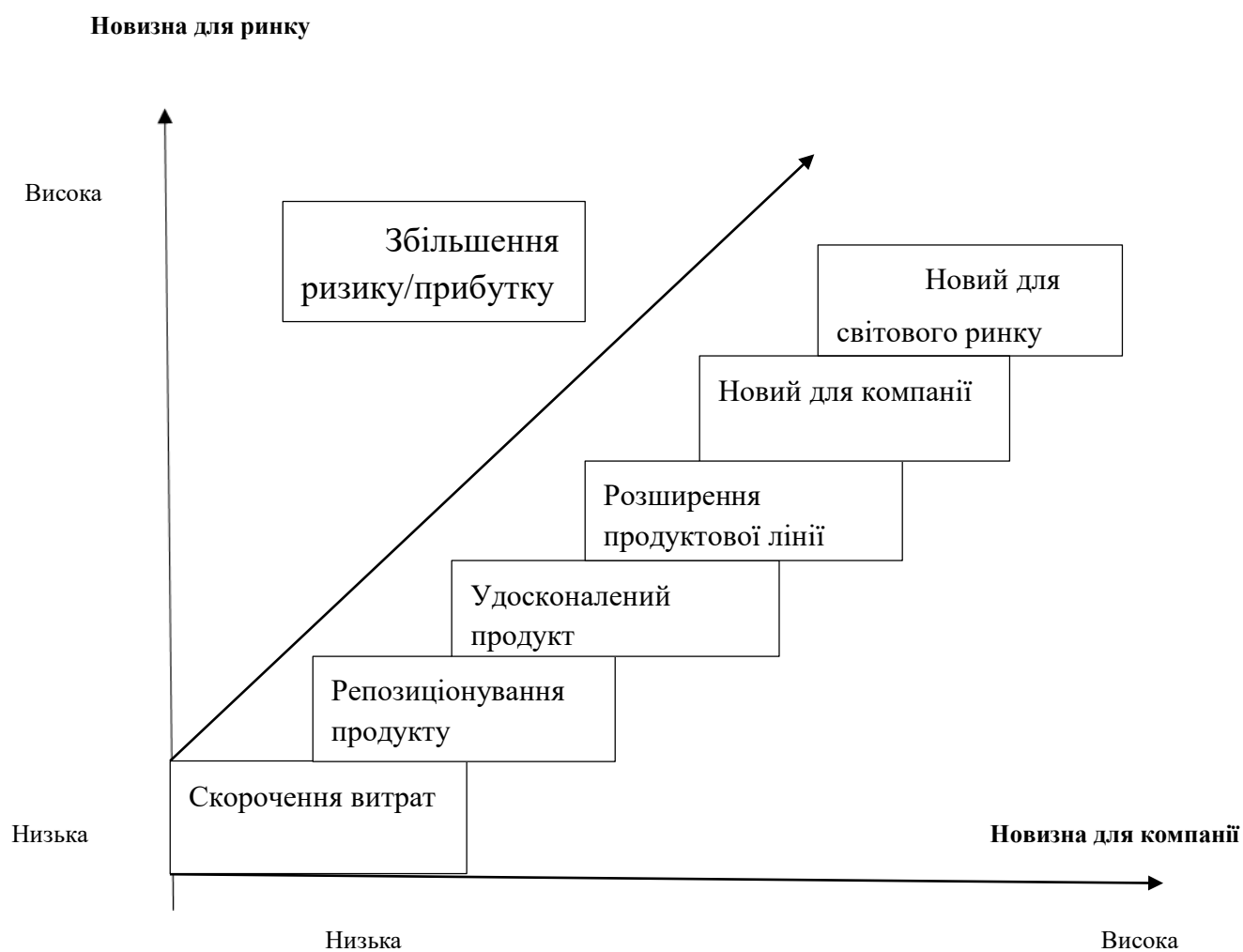
49. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика: [Підруч. для студ. вищ. навч. закл.] — Суми: Унів. кн., 2005. — 232 с.

50. Львівська міська рада. Молодіжні проекти «Lviv Young Project». URL: <https://city-adm.lviv.ua/lmr/job/internships/konkurs-molodizhnykh-proektiv-lviv-young-proiect>

ДОДАТКИ:

Додаток 1. Залежність привабливості нового товару для компанії від ступеню

НОВИЗНИ



[8]

Додаток 2. Етапи створення та впровадження нового продукту

Номер етапу інноваційного процесу	<i>Дослідження проблеми підприємства та визначення доцільності інноваційного продукту</i>
1	Усвідомлення проблеми/ можливості підприємства та постановка цілей
2	Маркетингові дослідження: • потреб споживачів • товарів-конкурентів • галузевих тенденцій • Swot - аналіз
3	Конкретизація цілей та вибір типу інноваційної стратегії
4	Розробка концепції інноваційного продукту
5	Генерація та відбір ідей інноваційного продукту
6	Розробка та тестування концепції інноваційного продукту
<i>БІЗНЕС-АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОДУКТУ</i>	
7	Бізнес-аналіз: • прогноз потенційного попиту та пропозиції • прогноз витрат • оцінка інвестицій • прогноз потенційного об'єму збуту • оцінка конкурентоспроможності • оцінка прибутковості
<i>РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНОГО ПРОДУКТУ</i>	
8	Конструкторські роботи
9	Проектні роботи

10	Технологічні роботи
<i>ВИПРОБУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОДУКТУ В РИНКОВИХ УМОВАХ</i>	
11	Створення дослідних зразків
12	Пробний маркетинг
<i>ВИВЕДЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОДУКТУ НА РИНОК</i>	
13	Маркетингові дослідження: • потреб споживачів • товарів-конкурентів • галузевих тенденцій • Swot – аналіз
<i>ДИФУЗІЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОДУКТУ</i>	
14	Маркетингові дослідження частки ринку та рівня впізнавання продукту
<i>ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЇ</i>	
15	Бізнес-аналіз: • оцінка попиту та пропозиції • оцінка витрат • оцінка об'єму збуту • оцінка конкурентоспроможності • оцінка прибутковості

[21]

