**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**

**федеральное государственное бюджетное**

**образовательное учреждение высшего образования**

**«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»**

Факультет Высшая школа менеджмента

Кафедра управления инновационной и промышленной политикой

«Допустить к защите»

Зав. кафедрой «\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_»

(название кафедры)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(Ф.И.О. зав. кафедрой)

«\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2025г.

**Выпускная квалификационная работа**

**в формате стартапа**

Направление / Специальность 38.03.02 «Менеджмент»

профиль «Менеджмент организации»

Стартап-приложение: финансовый агрегатор «Копейка рубль бережет»

Выполнили обучающиеся Доцу Елена Николаевна, Кузнецова Ольга Андреевна

Группа 15.03Д-ММО01/21б

Научный руководитель:

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

(Ф.И.О., ученая степень, звание, должность)

(подпись)

Автор\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Москва - 2025

**Содержание**

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc199084133)

[ГЛАВА 1. МЕТОДОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ СТАРТАПА 6](#_Toc199084134)

[1.1 Анализ рынка и обоснование актуальности выбора темы 6](#_Toc199084135)

[1.2 Описание и обоснование выбора методологии разработки стартап-проекта 11](#_Toc199084136)

[ГЛАВА 2. БИЗНЕС-ПЛАН ПРОЕКТА 13](#_Toc199084137)

[2.1 Общая характеристика проекта и сферы деятельности 13](#_Toc199084138)

[2.2 Описание продукта 22](#_Toc199084139)

[2.3 Маркетинговый анализ, стратегия и сбыт продукции 30](#_Toc199084140)

[2.4 Производственный план 36](#_Toc199084141)

[2.5 Организационный план 45](#_Toc199084142)

[2.6 Финансовый план 57](#_Toc199084143)

[2.7 Оценка эффективности проекта 69](#_Toc199084144)

[2.8 Риски проекта 72](#_Toc199084145)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 77](#_Toc199084146)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 79](#_Toc199084147)

[ПРИЛОЖЕНИЯ 84](#_Toc199084148)

# **ВВЕДЕНИЕ**

Стартап-проект «Копейка рубль бережёт» представляет собой цифровое решение в формате мобильного приложения, предназначенного для комплексного управления личными финансами. Идея проекта возникла в ответ на растущую потребность пользователей в едином и интуитивно понятном инструменте, способном агрегировать финансовую информацию из различных источников — банков, электронных кошельков, инвестиционных платформ — и предоставлять на её основе персонализированные рекомендации по планированию бюджета, оптимизации расходов и достижению финансовых целей.

Целью стартапа является создание универсального помощника по управлению личными финансами, сочетающего функции автоматического учета, аналитики и прогнозирования. Стратегия проекта предполагает поэтапную реализацию продукта: от разработки минимально жизнеспособной версии (MVP) до масштабирования функционала, выхода на рынок стран СНГ и трансформации в открытую финансовую платформу. Продукт ориентирован на массового пользователя, а также в перспективе — на самозанятых и микропредпринимателей, которым требуется надёжный и простой инструмент финансового контроля.

Уникальность приложения «КРБ» заключается в мультибанковской интеграции, независимости от конкретных финансовых экосистем, наличии интеллектуальной аналитики и рекомендаций, а также в удобстве пользовательского интерфейса. В отличие от большинства существующих решений, продукт предлагает не просто учёт расходов и доходов, а создание персонализированной финансовой модели, основанной на данных, поведении и целях конкретного пользователя.

Предполагаемыми результатами реализации проекта являются: запуск мобильного приложения на платформах Android и iOS; формирование активной пользовательской базы; привлечение первых платных подписчиков; заключение партнерств с банками, агрегаторами и инвестиционными платформами; подготовка к масштабированию и выходу на внешние рынки.

Финансирование проекта на начальном этапе планируется осуществлять за счёт денежных средств, взятых в кредит на 5 лет, а также путём участия в грантовых программах поддержки технологических стартапов (ФРИИ, Сколково, Минцифры РФ) и возможного привлечения посевных инвестиций от венчурных фондов. Основной объём затрат приходится на разработку и тестирование MVP, а после и разработку полноценного приложения, а также маркетинговое продвижение и оплату труда команды.

Интеллектуальная собственность проекта включает зарегистрированный товарный знак и программные компоненты, разрабатываемые командой с правом авторства. В дальнейшем при развитии функционала, связанного с интеллектуальными рекомендациями и машинным обучением, предполагается подача заявок на регистрацию программных решений и алгоритмов в качестве ноу-хау.

Интегральные показатели экономической эффективности проекта включают прогноз денежного потока на 3 года функционирования, рост выручки до 20 млн рублей к третьему году, и достижение пользовательской базы в 150 тысяч человек. DCF на третий год составляет 43 млн рублей, что отражает потенциальную рыночную капитализацию. Предусматривается freemium-модель монетизации, где базовый функционал будет доступен бесплатно, а дополнительные — по подписке.

Среди основных рисков выделяются: высокая конкуренция со стороны банковских экосистем и приложений со схожим функционалом; технологические сложности при интеграции с API разных финансовых организаций; необходимость соблюдения требований законодательства о защите персональных данных (152-ФЗ); а также риски, связанные с пользовательским доверием к новому продукту.

Тем не менее, стартап обладает значительным потенциалом. Рынок финтеха продолжает расти, интерес пользователей к управлению личными финансами и цифровым финансовым инструментам увеличивается, а существующие решения не полностью удовлетворяют потребность в универсальном, независимом и персонализированном инструменте. Стартап «КРБ» позиционируется как проект с высокой социальной значимостью и коммерческим потенциалом, способный занять устойчивую позицию в сегменте финансовых приложений и в перспективе — развиться в масштабную цифровую платформу.

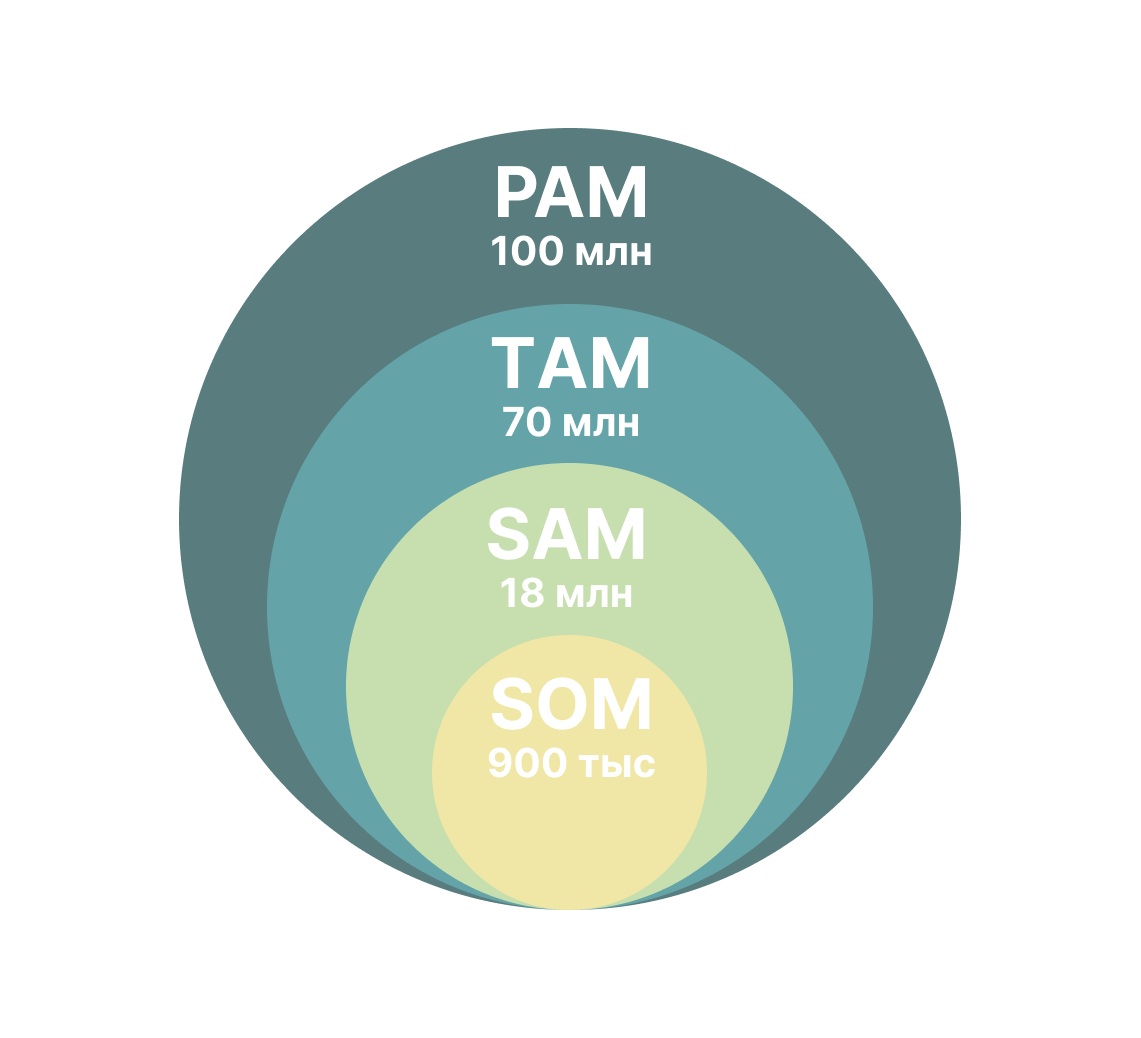
# **ГЛАВА 1. МЕТОДОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ СТАРТАПА**

## **1.1 Анализ рынка и обоснование актуальности выбора темы**

Современный рынок финансовых технологий (финтех) демонстрирует стремительный рост, обусловленный цифровизацией экономики, развитием мобильных технологий и изменением потребительского поведения. Согласно данным исследования консалтинговой компании Deloitte, уровень проникновения финтех-сервисов в России составляет более 50%, что свидетельствует о высокой степени готовности пользователей к освоению новых решений в области управления личными финансами [33].

Основная проблема, на решение которой направлен стартап-проект «КРБ», заключается в децентрализации финансовой информации физических лиц. Пользователям приходится одновременно использовать несколько приложений для контроля банковских счетов, электронных кошельков и инвестиционных платформ, что затрудняет комплексное планирование бюджета и финансовую дисциплину. Как отмечает портал Banki.ru, до 40% пользователей испытывают трудности в отслеживании расходов и планировании бюджета из-за разрозненности информации [30].

Анализ рынка показывает высокий потенциал спроса, диаграмма представлена на рисунке 1.



*Рисунок 1. Объем рынка КРБ [составлено автором на основе материалов 28]*

PAM — это весь возможный рынок, охватывающий всех потенциальных пользователей продукта. Все пользователи смартфонов в России, так как приложение в основном будет ориентировано на мобильные устройства - более 100 млн человек.

TAM — это общий объем рынка, который можно потенциально охватить с помощью продукта. Это количество людей, которые активно управляют своими финансами, используют финансовые приложения или заинтересованы в автоматизации финансового планирования. Это могут быть пользователи финансовых приложений, таких как приложения банков, агрегаторы финансовых услуг, и сервисы управления инвестициями. В России на 2024 год количество пользователей таких приложений около 60–70 млн человек.

SAM — это сегмент TAM, который можно эффективно обслуживать с текущими возможностями. КРБ нацелено на сегмент продвинутых пользователей, которые интересуются не только банковскими операциями, но и инвестициями и комплексным управлением финансами. В России это 20–30% от TAM — около 12–18 млн пользователей.

SOM — это реальная доля рынка, которую компания может занять в ближайшее время. Это доля SAM, которую компания может захватить с учетом конкуренции, возможностей продвижения и текущих ресурсов. Допустим, SOM составит 1–5% от SAM, то есть около 120–900 тыс. активных пользователей в первые годы работы.

Так, проведенный анализ подтверждает наличие широкой потенциальной аудитории для приложения КРБ, с возможностью устойчивого роста за счет реализации стратегии персонализации и интеграции.

Далее проанализируем стартап по пяти силам конкуренции по Майклу Портеру. Результат представлен в таблице 1.

Таблица 1.

**Пять сил конкуренции по Майкалу Портеру [составлено автором на основе материалов 31]**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Фактор** | **Оценка силы влияния** | **Описание** |
| Угроза новых участников | Средняя | Высокий барьер технологической компетенции а также потребности в финансах. |
| Угроза товаров-заменителей | Высокая | Финансовые супераппы крупных банков могут заменить нишевые решения. |
| Сила поставщиков | Низкая | Приложение опирается на открытые API банков; высоких рисков нет. |
| Сила покупателей | Высокая | Пользователи могут легко перейти на конкурирующие приложения. |
| Сила конкуренции | Высокая | На рынке присутствуют крупные игроки: Zen-Money, Тинькофф Финансы и др. |

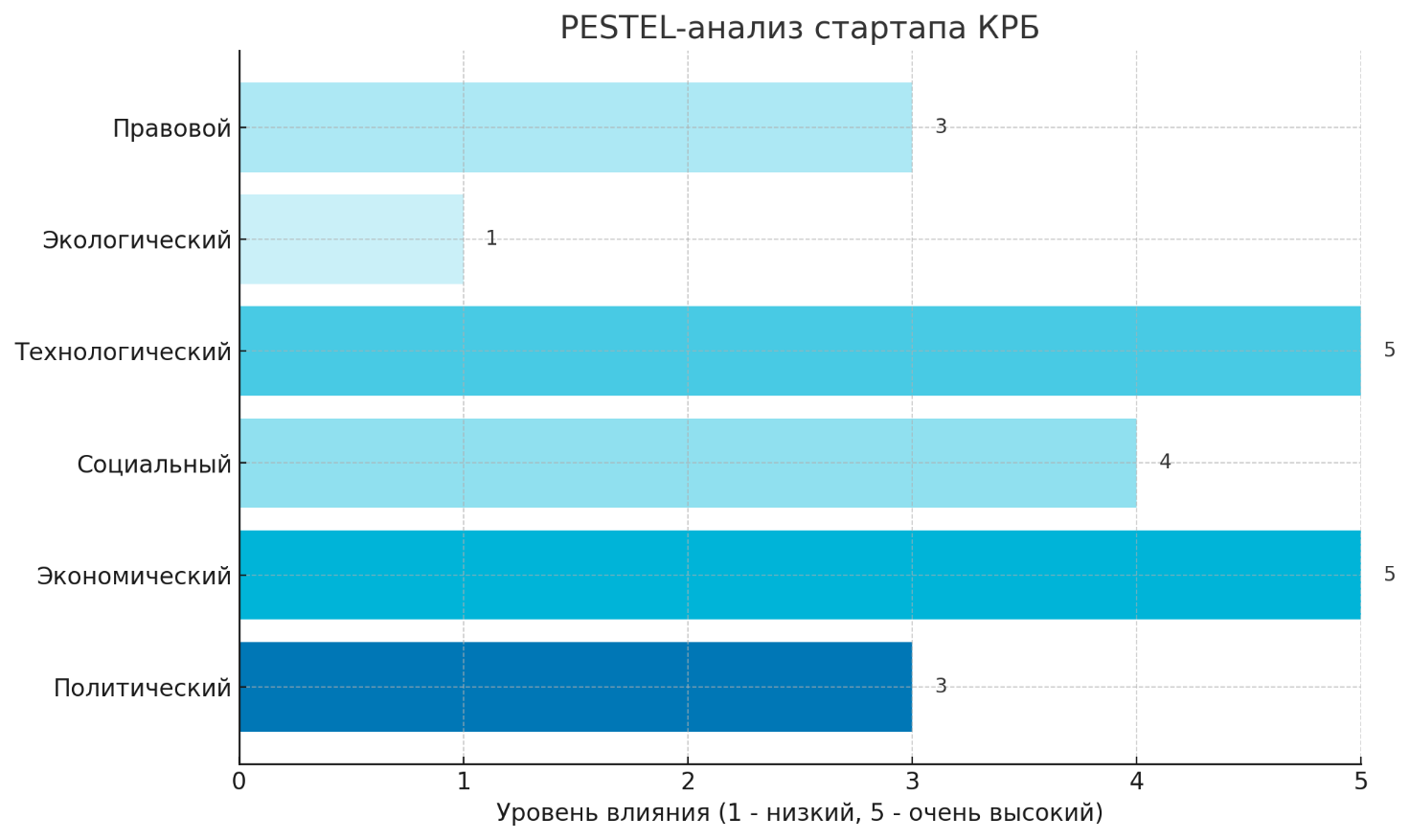
Итак, рынок характеризуется высокой конкуренцией и силой покупателей, что требует акцентирования на уникальности продукта, усиления пользовательского опыта и гибкости монетизации.

Для более полной картины проведем PESTLE-анализ. Результаты представлены в таблице 2 и на рисунке 2.

Таблица 2.

**PESTLE-анализ КРБ [составлено автором на основе материалов 27]**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Фактор** | **Влияние** | **Краткая характеристика** |
| Политический | 3 | Поддержка цифровизации экономики государством. |
| Экономический | 5 | Рост доли безналичных платежей и цифровой экономики. |
| Социальный | 4 | Рост финансовой грамотности, интерес к инвестициям. |
| Технологический | 5 | Активное развитие API-экономики, big data и AI. |
| Экологический | 1 | Низкое влияние на развитие стартапа. |
| Правовой | 3 | Требования к защите данных и финансовой информации (152-ФЗ). |

*Рисунок 2. PESTLE-анализ КРБ [составлено автором на основе материалов 27]*

Таким образом, на стартап положительно влияют экономические, социальные и технологические факторы, при этом требуется соблюдение строгих норм защиты персональных данных.

Теперь проведем анализ слабых и сильных сторон, а также возможностей и угроз приложения. Результат в таблице 3.

Таблица 3.

**SWOT-анализ КРБ [составлено автором на основе материалов 33, 34]**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| Мультибанковская агрегация | Зависимость от качества банковских API |
| Персонализация рекомендаций | Необходимость постоянного обновления алгоритмов |
| Нейтральность по отношению к банкам | Ограниченные маркетинговые бюджеты на старте |
| **Возможности** | **Угрозы** |
| Рост рынка финансовых приложений | Усиление конкуренции со стороны банковских экосистем |
| Расширение за счет B2B-сегмента | Риски нарушения законодательства о защите данных |

SWOT-анализ указывает на наличие сильных внутренних компетенций и значительных рыночных возможностей при условии эффективного управления технологическими и правовыми рисками.

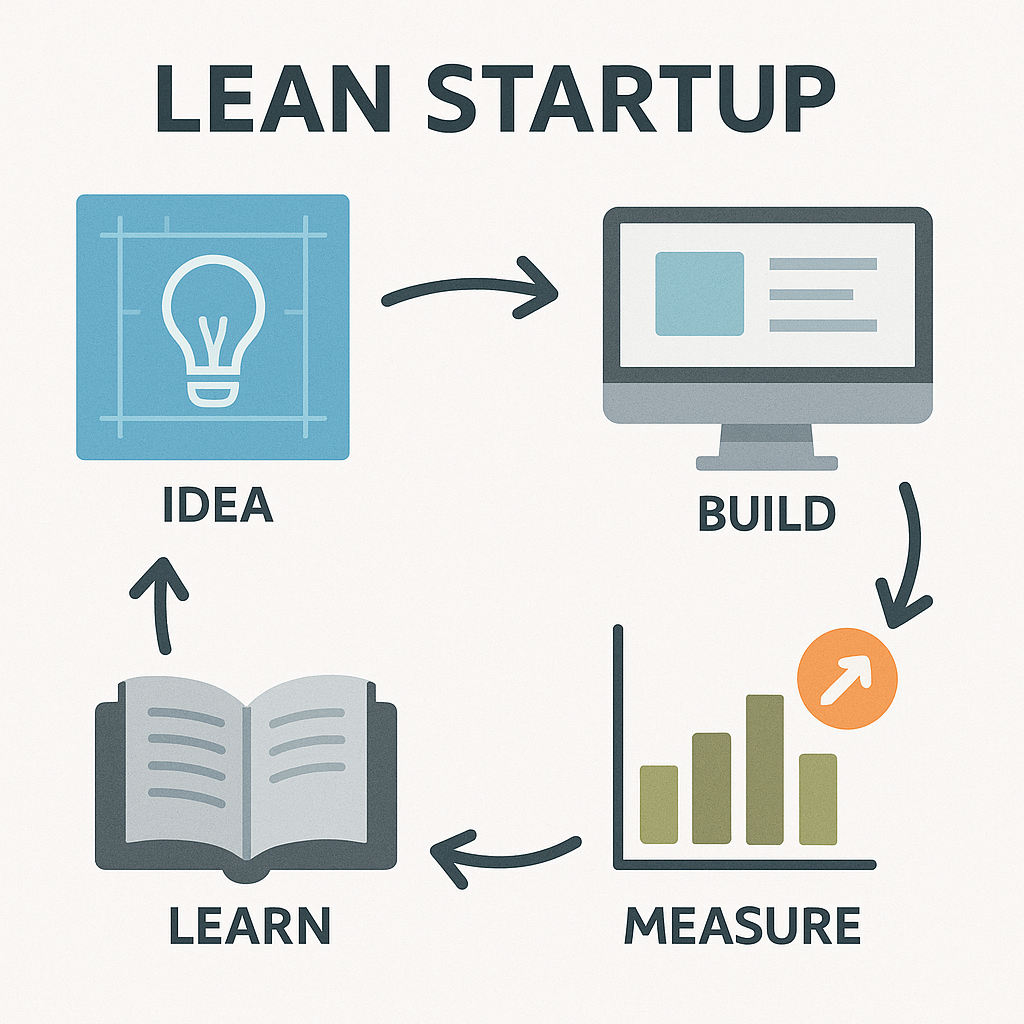
Кроме того, наш стартап отвечает критериям рынка TECHNET - кросс-рыночное и кросс-отраслевое направление, обеспечивающее технологическую поддержку развития рынков НТИ и высокотехнологичных отраслей промышленности за счет формирования Цифровых, «Умных», Виртуальных Фабрик Будущего (Digital, Smart, Virtual Factories of the Future). Проект интегрируется в цифровую экономику, обеспечивая технологическую поддержку финансовой грамотности и автоматизации.

## **1.2 Описание и обоснование выбора методологии разработки стартап-проекта**

В разработке стартап-проекта «КРБ» была применена комплексная методология, включающая элементы Customer Development (CustDev), Lean Startup и бизнес-моделирования по канве Александра Остервальдера [24].

Методика CustDev позволила на начальном этапе выявить реальные проблемы целевой аудитории и проверить ключевые гипотезы продукта через интервью с потенциальными пользователями. Данный подход рекомендован Стивом Бланком и широко применяется в успешных стартапах для минимизации рисков продуктового несоответствия рынку [39].

Применение концепции Lean Startup (рисунок 3), разработанной Эриком Рисом, обеспечило быстрый запуск минимально жизнеспособного продукта (MVP), позволяя проводить итеративные улучшения на основе реальной обратной связи от пользователей. Такой подход минимизирует затраты на разработку и ускоряет вывод продукта на рынок [26].



*Рисунок 3. Концепция Lean Startup [составлено автором на основе материалов 26]*

Для системного описания бизнес-логики стартапа использовалась модель Canvas от Александра Остервальдера, которая позволила четко определить ценностное предложение, сегменты потребителей, каналы продаж, структуру доходов и расходов [18].

Преимущества выбранной методологии:

* Быстрая проверка гипотез и адаптация продукта под потребности целевой аудитории;
* Минимизация затрат за счет разработки MVP;
* Структурированный подход к бизнес-моделированию и построению стратегии выхода на рынок;
* Повышение шансов на успех проекта за счёт постоянной валидации идей реальными пользователями.

Таким образом, стартап «КРБ» будет функционировать в перспективном сегменте цифрового управления финансами, обладая высокой рыночной емкостью и технологической устойчивостью. Применение методов Lean Startup и CustDev позволяет минимизировать риски при запуске, а системное использование бизнес-модели Канвас и мониторинг ключевых метрик обеспечат стратегическое развитие компании на рынке.

# **ГЛАВА 2. БИЗНЕС-ПЛАН ПРОЕКТА**

## **2.1 Общая характеристика проекта и сферы деятельности**

Стартап-проект «КРБ — Копейка рубль бережёт» направлен на разработку и внедрение мобильного приложения для интеграции и управления финансовой информацией пользователей. Основная идея заключается в создании удобного и эффективного инструмента, который позволит агрегировать данные из различных банков, электронных кошельков и инвестиционных платформ в одном приложении, предоставляя пользователям возможность централизованного контроля доходов, расходов, кредитных обязательств и инвестиционной активности. Дополнительно приложение будет предоставлять персонализированные рекомендации по планированию бюджета, инвестициям и оптимизации расходов.

Проект относится к сфере финансовых технологий (финтех), ориентируясь на рынок B2C — конечных потребителей, заинтересованных в эффективном управлении личными финансами. Дополнительно проект интегрируется в кросс-отраслевое направление TECHNET в рамках развития цифровой экономики и виртуализации финансовых сервисов.

Реализация проекта опирается на ряд предпосылок:

* Высокая степень проникновения мобильного интернета в России (около 84% населения по данным DataReportal, 2024) [32].
* Рост интереса к финансовой грамотности и цифровым финансовым сервисам среди населения.
* Проблема децентрализации финансовой информации у пользователей, управляющих несколькими банковскими счетами, инвестиционными инструментами и электронными кошельками одновременно.
* Наличие технической возможности для безопасной интеграции банковских данных через открытые API (open banking).

Условиями реализации проекта являются наличие команды специалистов в области мобильной разработки, маркетинга и финансов, а также доступ к финансовым и технологическим партнерам (банкам, платёжным системам и инвестиционным платформам).

Целевая аудитория стартап-проекта «КРБ» представлена физическими лицами, заинтересованными в эффективном управлении личными и семейными финансами. Продукт направлен на решение проблем, связанных с децентрализацией финансовой информации, сложностями в планировании бюджета и необходимостью получения персонализированных рекомендаций для оптимизации расходов и инвестиций.

Сегментацию целевой аудитории проекта можно представить по следующим основным критериям:

Возраст: от 18 до 60 лет. Однако основной актив потребителей сосредоточен в возрастной группе 25–45 лет, где отмечается наибольшая заинтересованность в финансовом планировании и инвестиционной деятельности.

Пол: проект ориентирован как на мужскую, так и на женскую аудиторию, без ярко выраженного гендерного преобладания.

Образование: среднее профессиональное, незаконченное или законченное высшее образование. Пользователи обладают базовыми навыками финансовой грамотности и стремятся повысить эффективность управления личными финансами.

Занятость: основная часть целевой аудитории включает работающих граждан, самозанятых лиц, индивидуальных предпринимателей и фрилансеров, для которых характерно наличие нескольких источников дохода.

Одним из ключевых этапов разработки стартап-проекта стало проведение Customer Development (CustDev) — процесса систематического исследования целевой аудитории для верификации гипотез о проблемах, потребностях и предпочтениях потенциальных пользователей. Методология CustDev, разработанная Стивом Бланком, предполагает активное вовлечение реальных потребителей на всех этапах создания продукта для минимизации рисков разработки невостребованного решения [39].

Цель проведения CustDev заключалась в проверке следующих гипотез:

* Наличие у пользователей потребности в централизованной интеграции финансовых данных, находящихся в различных приложениях и сервисах.
* Потребность в едином инструменте для комплексного контроля над личными финансами, инвестициями и бюджетированием.
* Заинтересованность пользователей в персонализированных рекомендациях по оптимизации расходов и планированию бюджета.

По итогам анализа получены следующие ключевые выводы:

* Подтверждение проблемы децентрализации финансовой информации. Большинство респондентов отметили, что используют более двух финансовых сервисов одновременно, что приводит к трудностям в мониторинге общего состояния финансов и контроле расходов.
* Высокая потребность в централизованном приложении. Около 80% опрошенных пользователей выразили заинтересованность в едином сервисе, агрегирующем данные о доходах, расходах и инвестициях в одном интерфейсе.
* Востребованность персонализированных рекомендаций. Более 70% респондентов заявили о желании получать советы по планированию бюджета, оптимизации расходов и постановке финансовых целей на основе анализа их персональных данных.
* Проблемы существующих решений. Среди недостатков текущих приложений пользователи отметили недостаточную интеграцию с разными банками, сложный интерфейс и отсутствие функций прогнозирования финансовых потоков.
* Готовность платить за сервис. Большинство респондентов готовы рассматривать подписочную модель оплаты, при условии наличия полезного функционала (рекомендации, напоминания, автоматическое планирование бюджета).

Проведённый анализ подтвердил актуальность проблематики, заложенной в концепцию стартап-проекта «КРБ». Результаты CustDev продемонстрировали наличие четкого спроса на продукт, объединяющий в себе функции финансовой агрегации, планирования бюджета, прогнозирования расходов и предоставления персонализированных рекомендаций.

Выявленные потребности целевой аудитории были учтены при разработке минимально жизнеспособного продукта (MVP), что позволило сфокусировать усилия команды стартапа на создании наиболее востребованных функций, минимизируя риск вывода на рынок нерелевантного решения.

Таким образом, использование методологии Customer Development обеспечило проекту «КРБ» стратегическое преимущество на старте разработки, позволив глубоко понять запросы целевой аудитории и выстроить продуктовую стратегию на основе реальных данных, а не предположений.

Теперь перейдем к оценке конкурентов и конкурентной среды.

Финансово-технологический рынок России в последние годы демонстрирует активное развитие. Согласно отчету Ассоциации ФинТех (АФТ), к 2024 году более 55% граждан Российской Федерации регулярно используют цифровые финансовые сервисы для управления личными финансами, планирования бюджета и инвестиций [27]. Это свидетельствует о сформированном спросе на подобные решения, но вместе с тем и о высокой степени конкуренции в данном сегменте.

На текущий момент на российском рынке присутствуют несколько ключевых игроков, предлагающих решения в области учёта личных финансов [29].

1. Zen-Money - одно из самых популярных приложений для учета расходов и доходов в России. Отличается наличием автоматической синхронизации с банками, возможностью построения отчетов и анализа расходов по категориям. Основным преимуществом является развитая экосистема учета и анализа данных. Ключевой недостаток — ограниченные возможности по интеграции с небанковскими сервисами и инвестиционными платформами.

2. CoinKeeper - простое и визуально ориентированное приложение для ведения бюджета. Преимуществом является интуитивно понятный интерфейс с визуализацией в виде «кошельков». Однако CoinKeeper предлагает ограниченные возможности автоматического сбора данных из банковских систем и требует значительного ручного ввода информации.

3. Дзен Деньги (Сбербанк) - продукт Сбербанка, ориентированный на клиентов экосистемы Сбера. Предлагает интеграцию банковских счетов, анализ доходов и расходов, персонализированные рекомендации. Основной недостаток — привязка только к одному банку и отсутствие поддержки мультибанковской интеграции.

4. Тинькофф Финансы - приложение для клиентов Тинькофф Банка, позволяющее отслеживать расходы, планировать бюджет и управлять инвестициями. Отличается глубокой интеграцией с банковскими сервисами. Однако, как и в случае с Дзен Деньги, возможности ограничены в рамках собственной экосистемы Тинькофф.

5. MoneyWiz. - международное приложение для учета личных финансов с широкими возможностями по подключению банковских счетов и мультивалютной поддержкой. Отличается гибкостью настроек, но для российских пользователей может быть сложным в освоении и не всегда полностью локализованным.

В таблице 4 представлен сравнительный анализ конкурентов, описанных выше.

Таблица 4

**Сравнительный анализ конкурентов [составлено автором на основе материалов 37]**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Конкурент | Основные функции | Преимущества | Недостатки | Рейтинг |
| Zen-Money | Автоматическая синхронизация с банками  Бюджетирование  Анализ расходов по категориям  Интеграция с несколькими источниками данных | Удобное ведение учёта  Поддержка анализа трат  Поддержка множества банков | Ограниченная интеграция с не банковскими источниками финансов | 4.5 |
| CoinKeeper | Создание бюджетов  Визуализация бюджета через 'кошельки'  Установка финансовых целей  Мультивалютные счета | Простота использования  Визуальные кошельки для контроля бюджета | Ограниченные возможности по автоматической синхронизации с банками | 4 |
| Дзен Деньги | Интеграция с Сбербанком  Автоматический анализ доходов и расходов  Финансовые рекомендации  Напоминания о платежах | Глубокая интеграция с Сбербанком  Полезные рекомендации по тратам и доходам | Привязка только к одному банку | 4.5 |
| Тинькофф Финансы | Синхронизация с банковскими счетами  Анализ финансов  Предложения по кредитам и инвестициям | Полная интеграция с Тинькофф Банком  Возможности для инвестиционного планирования | Зависимость от банковской инфраструктуры Тинькофф | 4 |
| MoneyWiz | Поддержка множества источников данных  Построение отчетов  Планирование бюджетов  Мультивалютные операции | Международное приложение  Гибкие настройки и интеграция с множеством банков | Может быть сложен для использования неподготовленными пользователями | 4.7 |

В отличие от большинства существующих решений, стартап «КРБ» фокусируется на создании единого универсального финансового пространства для пользователя, объединяя в одном приложении:

* мультибанковскую интеграцию через API разных финансовых учреждений;
* агрегацию данных не только о банковских счетах, но и об инвестициях, электронных кошельках и кредитных обязательствах;
* персонализированные финансовые рекомендации на основе анализа пользовательских данных;
* инструменты прогнозирования денежных потоков и автоматизированное планирование бюджета;
* интуитивно понятный интерфейс, подходящий как для опытных пользователей, так и для новичков.

Проект ориентирован на решение комплексной задачи: не просто учета расходов и доходов, а построения персонального финансового помощника, который анализирует, прогнозирует и рекомендует, что делает его концептуально отличным от основных конкурентов на рынке.

Рынок финтех-приложений в России характеризуется высокой конкуренцией, однако остаются незанятыми ниши комплексных решений для мультифинансового учета с акцентом на персонализированные рекомендации и прогнозирование. Согласно исследованию аналитического агентства TAdviser, к 2025 году объем рынка финтеха в России вырастет на 15–20% [36], что открывает дополнительные возможности для проектов, способных предложить более полное и удобное решение задач пользователей.

Таким образом, на основе анализа конкурентной среды можно сделать вывод, что стартап-проект «КРБ» обладает значительным потенциалом для успешного выхода на рынок за счёт своей уникальной ценностной гипотезы, комплексного функционала и ориентации на реальные потребности потребителей.

Рассмотрим динамику развития рынка.

Развитие цифровых платформ для управления личными финансами является одним из наиболее динамичных направлений в сегменте FinTech. Согласно данным аналитической платформы Statista, рынок персональных финансовых приложений демонстрирует устойчивый рост: в 2024 году объём глобального рынка оценивается в 1,1 млрд долларов США, при прогнозируемом среднегодовом темпе роста (CAGR) в 18,2% вплоть до 2030 года. В условиях растущей фрагментации финансовых сервисов, обусловленной мультибанковостью и диверсификацией источников доходов пользователей, особую актуальность приобретают решения, обеспечивающие централизованное управление финансовыми потоками. В России в 2024 году финтех рынок увеличился на 14,38% по сравнению с предыдущим годом, достигнув выручки в 231 млрд рублей [36].

На этапе MVP (Minimum Viable Product), рассчитанном на первые 6 месяцев с момента запуска, продукт фокусируется на базовом функционале: подключении банковских счетов, синхронизации транзакционной активности и визуализации финансовых потоков. В рамках последующего этапа (6–12 месяцев) планируется внедрение продвинутых функций: прогнозирования денежных потоков, автоматических уведомлений, персонализированной аналитики, а также запуск системы монетизации на основе подписной модели.

В перспективе 2–5 лет развитие стартапа предполагает переход к платформенной модели, включающей open API-интеграции, white-label решения для банков и финтех-компаний, а также использование технологий машинного обучения для прогнозирования финансовых рисков. Расширение охвата аудитории предусмотрено за счёт выхода на рынок СНГ, освоения B2B-сегмента (самозанятые, микропредприятия), а также партнёрств с инвестиционными и налоговыми платформами.

По данным Sensor Tower, в начале 2024 года рынок мобильных приложений показал рост, с потребительскими расходами на iOS и Google Play, превысившими 35 миллиардов долларов, что почти на 10% больше, чем аналогичный период прошлого года. Ожидается, что к 2025 году выручка финансовых приложений составит 2,10 млрд долларов [37].

Конкурентная среда представлена как локальными игроками (Zen-Money, CoinKeeper, Дзен Деньги), так и банками с экосистемным подходом (Тинькофф Финансы, Сбербанк), а также международными продуктами (MoneyWiz). Преимущество КРБ заключается в независимости от конкретной банковской экосистемы, а также ориентации на комплексное финансовое планирование и гибкость архитектуры. Согласно аналитике SimilarWeb, даже у крупных игроков аудитория редко превышает 1–1,5 млн MAU (monthly active users), что подтверждает наличие пространства для рыночной дифференциации [56].

На уровне отраслевой принадлежности стартап соотносится с направлением TechNet в рамках Национальной технологической инициативы РФ, которое акцентирует внимание на цифровизации и автоматизации высокотехнологичных отраслей. Проект КРБ соответствует критериям «Цифровых фабрик будущего» (Smart/Digital Factories), поскольку строится на принципах централизованного управления данными, сквозной аналитики и интеллектуальной поддержки принятия решений.

Учитывая текущие тенденции и планы развития, стартап «КРБ» имеет потенциал для значительного роста и укрепления своих позиций на рынке. С учетом расширения функциональности, выхода на новые сегменты и использования современных технологий, к 2029 году пользовательская база может вырасти до 2–3 млн человек. Это позволит стартапу занять заметную долю на рынке и стать одним из ведущих игроков в сегменте управления личными финансами.

В совокупности стратегия масштабирования КРБ базируется на мультиканальной модели продвижения (онлайн-реклама, социальные сети, партнерства с финорганизациями), freemium-модели монетизации и построении экосистемной архитектуры, что позволяет позиционировать стартап как технологически зрелое решение с высоким потенциалом к адаптации в условиях цифровой трансформации рынка финансовых услуг.

## **2.2 Описание продукта**

Продуктом, получаемым в результате реализации стартап-проекта, является мобильное приложение для управления личными финансами под названием «КРБ».

Рассмотрим подробнее назначение и сферу применения продукта.

Приложение предназначено для агрегации, обработки и анализа финансовой информации пользователей, собранной из различных источников — банковских счетов, электронных кошельков, инвестиционных платформ и кредитных сервисов. Основная задача продукта — упростить процесс управления личными и семейными финансами, обеспечив пользователю централизованный доступ к полным данным о его финансовом состоянии.

Сфера применения продукта охватывает рынок B2C (business-to-consumer) в сегменте цифровых финансовых технологий (финтех), ориентированном на физических лиц, самозанятых граждан и индивидуальных предпринимателей.

Приложение «КРБ» включает следующие ключевые функциональные модули:

* Интеграция финансовых данных: безопасное подключение банковских счетов, электронных кошельков и инвестиционных сервисов с использованием API-технологий.
* Агрегация информации: автоматическое объединение данных о доходах, расходах, остатках на счетах и инвестициях в едином пользовательском интерфейсе.
* Категоризация расходов и доходов: интеллектуальная система классификации транзакций по категориям с возможностью ручной корректировки.
* Финансовое планирование: инструменты для создания бюджетов, постановки финансовых целей и отслеживания их выполнения.
* Персонализированные рекомендации: советы по оптимизации бюджета, прогнозированию расходов и увеличению сбережений на основе анализа пользовательского поведения.
* Уведомления и напоминания: предупреждения о превышении бюджетных лимитов, приближающихся платежах и важных финансовых событиях.
* Аналитика и прогнозирование: визуализация финансовых потоков с помощью графиков и диаграмм, а также прогнозирование будущих расходов на основе исторических данных.

Дополнительное внимание уделяется безопасности данных: все передаваемые и хранимые данные шифруются с использованием современных стандартов безопасности, реализована двухфакторная аутентификация пользователей.

Продукт «КРБ» обладает высокой конкурентоспособностью на рынке финтех-решений за счет совокупности технологических, функциональных и пользовательских преимуществ. В отличие от ряда существующих аналогов, приложение предлагает мультибанковскую интеграцию, что позволяет пользователям подключать счета из нескольких финансовых учреждений и получать полную консолидированную информацию о своих доходах, расходах, сбережениях и инвестициях в одном интерфейсе. Это существенно упрощает контроль за личными финансами и экономит время пользователя, устраняя необходимость работы с несколькими разрозненными приложениями.

Одной из ключевых особенностей продукта является система персонализированных рекомендаций. Приложение использует методы интеллектуального анализа данных для создания индивидуальных советов по управлению бюджетом, оптимизации расходов и увеличению накоплений. Такой функционал обеспечивает дополнительную ценность для пользователя, повышая вовлеченность и лояльность аудитории.

Особое внимание в проекте уделено прогнозированию финансовых потоков: приложение анализирует текущую финансовую активность пользователя и на её основе строит прогнозы доходов и расходов, что позволяет заранее планировать финансовые решения и минимизировать риски незапланированных трат. Этот аспект является значительным конкурентным преимуществом на фоне традиционных приложений, ограниченных исключительно фиксацией уже совершенных транзакций.

Интерфейс приложения будет разработан с акцентом на простоту и интуитивную понятность, что сделает продукт доступным для широкого круга пользователей, в том числе для тех, кто не обладает высоким уровнем цифровой или финансовой грамотности. Удобство использования приложения способствует быстрому освоению сервиса и его регулярному применению в повседневной жизни.

Отдельное место в конкурентоспособности продукта занимает вопрос безопасности: все пользовательские данные будут передаваться и храниться с использованием современных стандартов шифрования, а доступ к аккаунтам будет защищен двухфакторной аутентификацией. Это позволит создать высокий уровень доверия со стороны клиентов, особенно в условиях роста обеспокоенности вопросами кибербезопасности.

Таким образом, стартап-проект «КРБ» благодаря сочетанию мультибанковской интеграции, персонализированных рекомендаций, прогнозирования финансовых потоков, высокого уровня удобства использования и современных стандартов безопасности обладает устойчивыми конкурентными преимуществами, позволяющими успешно выйти на рынок и занять в нем значимую долю.

Теперь рассмотрим инновационность продукта.

Мобильное приложение «КРБ» представляет собой инновационное решение в области управления личными финансами, совмещающее мультибанковскую интеграцию, автоматизированный финансовый анализ и персонализированное планирование бюджета. Инновационность продукта проявляется в нескольких ключевых аспектах.

Во-первых, приложение реализует технологию агрегации финансовых данных на базе открытых API (Open Banking), что соответствует современным тенденциям развития цифровой экономики и финансового сектора [53]. Это позволяет пользователю объединять информацию с разных банковских и инвестиционных платформ в одном приложении без необходимости ручного ввода данных, что значительно повышает удобство и точность управления личными финансами.

Во-вторых, приложение предлагает функции интеллектуального анализа расходов и прогнозирования будущих финансовых потоков с использованием алгоритмов машинного обучения. На основе анализа исторических транзакций формируются рекомендации по оптимизации расходов, постановке финансовых целей и накоплению средств. В большинстве существующих аналогов на российском рынке такой уровень персонализации и прогнозирования пока не реализован в полной мере.

В-третьих, приложение ориентировано на создание полноценного «финансового помощника», который не только агрегирует данные, но и активно помогает пользователю принимать более эффективные финансовые решения. Подобная функциональность выводит продукт за рамки традиционных решений для учета расходов и доходов, приближая его к интеллектуальным финансовым платформам нового поколения.

Кроме того, инновационность проекта заключается и в особом внимании к удобству пользователей: продуманная система визуализации финансовых потоков, автоматическая категоризация трат и интуитивный интерфейс делают продукт доступным для широкой аудитории с различным уровнем финансовой и цифровой грамотности.

Таким образом, стартап-проект «КРБ» можно отнести к инновационным продуктам в сфере финтеха, ориентированным на интеграцию новых технологий обработки данных, автоматизации финансового планирования и повышения уровня пользовательского опыта.

Также немаловажный аспект – это отсутствие требования документов разрешающего характера в настоящий момент (на раннем этапе развития приложения).

В настоящее время законодательство Российской Федерации не требует получения отдельной лицензии для разработки и распространения мобильных приложений, предназначенных для управления личными финансами пользователей, при условии, что сервис не осуществляет финансовую деятельность напрямую (например, хранение денежных средств, переводы или инвестиционное управление от имени пользователя).

Приложение «КРБ» работает как агрегатор информации, предоставляя пользователям доступ к их собственным данным, полученным с согласия через API банков и финансовых организаций, что соответствует требованиям Федерального закона № 152-ФЗ «О персональных данных» [3]. В этой связи особое внимание уделяется необходимости соблюдения законодательства о защите персональных данных, в том числе:

* регистрация оператора персональных данных в Роскомнадзоре;
* разработка и внедрение политики обработки персональных данных;
* реализация мер по обеспечению безопасности персональных данных в соответствии с требованиями Постановления Правительства РФ № 1119 [5].

Кроме того, в случае интеграции с банками и использованием их API может потребоваться соблюдение стандартов открытого банкинга и условий, установленных соответствующими финансовыми учреждениями (например, требования по сертификации безопасности при обмене данными).

Если в будущем приложение будет дополняться функциями прямого финансового посредничества (например, предоставление инвестиционных рекомендаций, управление активами или осуществление платежей), потребуется получение лицензий в соответствии с законодательством Российской Федерации, в частности, лицензий Центрального банка РФ на осуществление банковских операций или деятельности в сфере коллективных инвестиций.

На данном этапе развития стартапа наличие отдельных разрешительных документов, кроме соблюдения законодательства о персональных данных, не требуется, однако команда проекта предусматривает возможность юридического сопровождения и лицензирования при масштабировании функционала.

В рамках реализации стартап-проекта «КРБ» особое внимание уделяется соблюдению современных принципов цифровой этики, что является неотъемлемой частью построения доверительных отношений с пользователями и партнерами.

Цифровая этика в данном проекте основана на следующих базовых принципах.

Обеспечивается максимальная прозрачность обработки данных пользователей. Приложение разрабатывается в соответствии с принципом «privacy by design», предполагающим, что защита персональных данных встроена в архитектуру продукта с самого начала его создания [52]. Пользователи в любой момент имеют доступ к информации о том, какие данные собираются, с какой целью они используются и как обеспечивается их безопасность.

Проект строго придерживается принципа добровольного согласия на обработку персональных данных. Все операции по сбору, хранению и обработке данных происходят только после получения явного согласия пользователя, в соответствии с требованиями Федерального закона № 152-ФЗ «О персональных данных» и международных норм защиты информации.

Обеспечивается право пользователя на контроль своих данных. Пользователи приложения могут редактировать, ограничивать обработку или полностью удалять свои данные по первому требованию, что соответствует принципам цифрового суверенитета личности.

Кроме того, в проекте действует запрет на монетизацию пользовательских данных без явного согласия клиентов. Коммерциализация возможна только на основе анонимизированной информации в агрегированном виде и в строгом соответствии с установленными правилами и стандартами.

Стартап-проект относится к категории цифровых продуктов, что принципиально отличает его от проектов, предполагающих материальное производство или эксплуатацию природных ресурсов. Приложение функционирует в виртуальной среде и оказывает минимальное прямое воздействие на окружающую среду, поскольку не требует использования природных ресурсов в процессе основной деятельности.

Экологическая безопасность проекта обеспечивается за счёт следующих факторов.

Разработка, распространение и использование мобильного приложения не связаны с выбросами вредных веществ, загрязнением атмосферы, почвы или водных ресурсов. Энергопотребление, необходимое для работы серверов и устройств пользователей, находится в пределах стандартных цифровых нагрузок, сопоставимых с аналогичными ИТ-продуктами и не превышает установленных норм.

В проекте предусмотрены принципы рационального использования вычислительных мощностей. Приложение оптимизировано с целью минимизации требований к серверным ресурсам и объемам хранения данных, что позволяет снизить углеродный след, связанный с работой дата-центров, в соответствии с мировыми тенденциями развития «зеленых» IT-технологий [58].

Политика устойчивого развития проекта предполагает использование энергоэффективных решений при выборе подрядчиков для хостинга данных, включая партнерство с провайдерами, поддерживающими программы по сокращению углеродных выбросов и применяющими возобновляемые источники энергии.

Таким образом, проект «КРБ» соответствует современным требованиям экологической и этической ответственности для цифровых сервисов. Его реализация и эксплуатация не наносят ущерба окружающей среде и способствуют развитию устойчивой цифровой экономики с минимальным воздействием на природные ресурсы.

В настоящий момент **с**тартап-проект «КРБ» обладает высокой степенью проработки концепции, целевой аудитории и рыночного позиционирования, однако его готовность к производству без прохождения стадии MVP является ограниченной. В основе проекта лежит глубокий анализ потребностей пользователей, подтверждённый через применение методологии Customer Development (CustDev). На этапе исследования команда проекта выявила ключевые гипотезы, касающиеся необходимости централизованного финансового учета, персонализированных рекомендаций и прозрачного контроля бюджета. Полученные в ходе интервью данные подтвердили наличие спроса на интегрированное решение, объединяющее функции банковского мониторинга, инвестиционного анализа и финансового планирования. Это свидетельствует о высоком уровне понимания целевой аудитории и её болевых точек, что является важной предпосылкой для запуска продукта.

Кроме того, проект основывается на всестороннем изучении рыночной среды. В дипломной работе представлен подробный анализ отрасли финансовых технологий с использованием инструментов стратегического планирования: SWOT, PESTLE и модели пяти сил Майкла Портера. Проведено сравнение с основными конкурентами, выявлены сильные и слабые стороны рынка, а также рыночные ниши, в которых «КРБ» может предложить уникальное ценностное предложение. Такое аналитическое обоснование позволяет заключить, что проект обладает чётким пониманием своей позиции на рынке и факторов, влияющих на его развитие.

В то же время, в представленной документации отсутствует подробное описание технологической архитектуры, схемы взаимодействия компонентов, описание используемых языков программирования, баз данных, систем безопасности и принципов масштабируемости. Также не разработан пошаговый план производственной реализации, включающий этапы программной сборки, тестирования, развертывания и поддержки. Без этих элементов невозможно обеспечить устойчивую эксплуатацию продукта и подготовить его к коммерческому запуску.

Несмотря на теоретическое соответствие принципам цифровой трансформации и удалённой распределённой модели (remote-first), в работе не отражены конкретные технические или организационные меры по обеспечению непрерывной разработки и поддержки.

Таким образом, несмотря на высокий уровень проработки концептуальной и рыночной составляющих, проект не может считаться готовым к промышленному производству без предварительного создания и апробации минимально жизнеспособного продукта (MVP). Для перехода к стадии масштабируемого цифрового продукта требуется проработка технической архитектуры, формализация бизнес-процессов, создание интерактивного прототипа, а также тестирование на фокус-группах для выявления пользовательских сценариев и функциональных узких мест [15].

С учетом вышеизложенного степень готовности проекта «КРБ» к производству без стадии MVP можно оценить как концептуально зрелую, но технологически неготовую. Дальнейшее развитие проекта целесообразно вести с акцентом на создание MVP, внедрение обратной связи от пользователей и поэтапное наращивание функциональности в соответствии с подтверждённым спросом.

## **2.3 Маркетинговый анализ, стратегия и сбыт продукции**

Маркетинговая стратегия стартапа «КРБ» базируется на глубоком анализе рыночной среды, конкурентного окружения, потребностей целевой аудитории и уникальных характеристик продукта. Целью маркетинговой деятельности является формирование устойчивого спроса на мобильное приложение, повышение узнаваемости бренда и достижение целевых показателей по числу установок и подписчиков.

В процессе разработки маркетинговой стратегии стартапа «КРБ» были использованы такие инструменты, как карта движения потребителя (Приложение 1), карта мероприятий по итогам (Приложение 2) и Карта эмпатии по Остервальдеру (таблица 5). Применение этих методик было обусловлено необходимостью глубокого понимания поведения целевой аудитории на различных этапах взаимодействия с продуктом, выявления ключевых болевых точек и ожиданий пользователей, а также формирования эффективных мероприятий для повышения вовлеченности и удержания клиентов. Карта движения потребителя позволила визуализировать путь клиента от первого контакта с приложением до его активного использования, определив критические моменты для оптимизации. Карта мероприятий по итогам помогла разработать конкретные действия на основе анализа клиентского опыта для устранения барьеров и усиления мотивации [14, 18].

Таблица 5.

**Карта эмпатии по Остервальдеру** **[составлена автором на основе материалов 18]**

|  |  |
| --- | --- |
| **Секция** | **Содержание** |
| Что видит | Разрозненные банковские приложения, инвестиционные сервисы и кошельки. Сложности интеграции данных. |
| Что слышит | Советы друзей, коллег и блогеров о простых решениях для финансового планирования. |
| Что думает и чувствует | Беспокойство из-за отсутствия контроля над финансами, стремление упростить управление личными деньгами. |
| Что говорит и делает | Делится желанием экономить и оптимизировать расходы, рассказывает о приложениях в соцсетях. |
| Боли (Pain) | Перегрузка информацией, страх упустить платеж, сделать ошибку, неэффективно использовать ресурсы. |
| Выгоды (Gain) | Надёжное централизованное решение, которое агрегирует данные и помогает принимать решения быстро. |

Карту эмпатии по Остервальдеру мы применили для глубинного анализа эмоционального восприятия пользователей, что позволило точнее адаптировать ценностное предложение стартапа под реальные потребности целевой аудитории. В совокупности эти инструменты обеспечили системный подход к проектированию пользовательского опыта и повысили обоснованность разрабатываемых маркетинговых решений.

Кроме того, была разработана стратегия развития продукта, она представлена в таблице 6.

Таблица 6.

**Стратегия развития продукта. Траектория роста [составлена автором на основе материалов 12]**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этап | Основные задачи | Ключевые действия |
| 1. Тестирование гипотез и запуск MVP  (0–6 месяцев) | – Интеграция данных из банков и кошельков  – Разработка базового инструмента для планирования бюджета  – Создание простого и интуитивного интерфейса | – Проведение CUSTDEV-интервью  – Первые рекламные кампании и привлечение ранних пользователей  – Сбор аналитики по UX и устранение слабых мест |
| 2. Расширение функционала и улучшение UX  (6–12 месяцев) | – Добавление персонализированных рекомендаций  – Прогнозирование денежных потоков  – Повышение безопасности (2FA, биометрия)  – Расширение партнёрств с банками | – Оптимизация интерфейса и навигации  – Запуск программ лояльности (кэшбэк, рефералка)  – Сегментация пользователей и персонализированные предложения |
| 3. Масштабирование на новые сегменты и рынки  (12–24 месяцев) | – Локализация для СНГ  – Выход на рынок B2B и малый бизнес  – Интеграция с инвестиционными и налоговыми платформами  – Партнёрства с маркетплейсами | – Внедрение новых моделей монетизации (CPA/CPL)  – Участие в отраслевых форумах и конференциях  – Разработка премиум-функций: скоринг, инвестсоветы |
| 4. Платформенное развитие и создание экосистемы  (2+ года) | – Открытие API для внешней интеграции  – Внедрение AI-аналитики  – Разработка white-label решений для B2B | – Лицензирование технологий для партнёров  – Глобальные маркетинговые кампании  – Внедрение новых продуктов: кредитные калькуляторы, страховые агрегаторы |

В рамках КРБ рассматривается применение следующих моделей масштабирования продукта:

* Модель «Freemium + Подписка»: базовые функции бесплатны, продвинутый функционал доступен по подписке.
* Модель CPA/CPL (партнерские программы, реклама): заработок за привлечение клиентов в банки и на финансовые продукты.
* Модель White-Label: продажа технологий и функционала приложения финансовым организациям для их нужд (в будущем).

Маркетинговая стратегия строится на основе анализа потребностей целевой аудитории, проведённого в рамках методологии CustDev:

* Централизованный доступ ко всем финансовым данным.
* Простота и удобство интерфейса.
* Персонализированные финансовые рекомендации.
* Безопасность данных.
* Автоматизация и минимальное ручное участие.
* Прогнозирование и напоминания.

Так, «КРБ» изначально ориентирован на соответствие вышеуказанным требованиям:

* Применение технологии Open API и агрегации данных позволяет реализовать централизованный дашборд.
* Дизайн интерфейса строится на принципах UX/UI с фокусом на доступность.
* Рекомендации строятся на анализе пользовательских данных.
* Реализована система безопасности: шифрование, 2FA, соблюдение ФЗ-152.
* Категоризация транзакций и бюджетирование автоматизированы.
* Напоминания и прогнозы включены в MVP (таблица 7) и будут расширяться.

Таблица 7

**Функции MVP «КРБ» [составлена автором]**

|  |  |
| --- | --- |
| Функция | Описание |
| Интеграция банков и кошельков | Возможность подключения аккаунтов и агрегаторов через API |
| Агрегация и визуализация данных | Отображение финансовой картины: остатки, транзакции, динамика |
| Категоризация расходов | Автоматическая классификация трат с ручной корректировкой |
| Создание бюджета | Установка лимитов по категориям и контроль превышения |
| Напоминания | Уведомления о предстоящих платежах и превышении бюджета |
| Персональные рекомендации | Советы по бюджету на основе структуры расходов |
| Простота и безопасность | Интуитивный интерфейс, шифрование данных, 2FA |

В соответствии с выбранной бизнес-моделью стартапа «КРБ», продвижение продукта на рынок будет осуществляться через комплекс цифровых и офлайн-каналов, что позволит обеспечить максимальное покрытие целевой аудитории и повысить узнаваемость бренда.

Основным фокусом в стратегии продвижения станет использование цифровых платформ, наиболее эффективных для охвата финансово активной аудитории.

Во-первых, социальные сети, в рамках чего подразумевается активная работа на площадках ВКонтакте, Instagram, Telegram, YouTube, RuTube и TikTok. Форматы продвижения включают публикацию видеообзоров приложения, создание сторис с отзывами пользователей и запуск таргетированных рекламных кампаний на аудиторию, интересующуюся управлением личными финансами, инвестициями и финансовой грамотностью [12].

Контент-маркетинг: регулярная публикация экспертных статей на профильных порталах (VC.ru, Хабр), ведение корпоративного блога на тему финансового планирования, инвестиций и бюджетирования, а также запуск тематических подкастов с участием финансовых экспертов.

Во-вторых, контекстная реклама. Размещение объявлений в системах Google Ads и Яндекс.Директ с настройкой на ключевые поисковые запросы, соответствующие тематике управления личными финансами (например, «финансовое планирование», «учет расходов», «оптимизация бюджета»).

Партнерство с финансовыми организациями, в том числе интеграция приложения в экосистемы банков и финтех-компаний, с предложением пользователям установить КРБ для более удобного управления счетами и инвестициями. Продвижение будет осуществляться через интернет-банкинг, личные кабинеты клиентов и прямые партнерские программы.

Для укрепления узнаваемости бренда и привлечения дополнительной аудитории планируется также использовать офлайн-мероприятия.

Участие в отраслевых выставках и конференциях. Стартап примет участие в ключевых финансово-технологических форумах, таких как FinTech Russia и Finopolis, что обеспечит выход на профессиональное сообщество и установление новых партнерских связей [14].

Организация собственных мероприятий и вебинаров. Проведение образовательных мероприятий, посвященных вопросам финансовой грамотности, управления личным бюджетом и использования цифровых финансовых инструментов.

Печатные материалы. Распространение информационных буклетов и POS-материалов в банках, страховых компаниях и других финансовых учреждениях с целью привлечения внимания потенциальных пользователей.

Для повышения эффективности маркетинговых кампаний будет применен следующий набор инструментов:

* SMM-продвижение: активное использование видеоконтента, сторис, отзывов и таргетированной рекламы в социальных сетях для привлечения целевой аудитории.
* Контент-маркетинг: разработка и публикация обучающих и экспертных материалов, создание собственного медийного пространства в блогах и на профильных интернет-площадках.
* Контекстная реклама: точечная работа с ключевыми запросами, связанными с финансовыми продуктами, инвестициями и планированием бюджета.
* Influencer-маркетинг: сотрудничество с финансовыми блогерами, проведение совместных прямых эфиров, марафонов по финансовой грамотности, направленных на повышение лояльности аудитории к бренду.

Применение комплексной маркетинговой стратегии, сочетающей цифровые и традиционные каналы продвижения, позволит стартапу «КРБ» эффективно охватить целевую аудиторию, минимизировать стоимость привлечения клиента (CAC) и обеспечить динамичный рост пользовательской базы в краткосрочной и среднесрочной перспективе.

## **2.4 Производственный план**

Производственный план представляет собой неотъемлемую часть бизнес-плана любого стартап-проекта. Его основная задача — обоснованно и последовательно описать, каким образом будет осуществляться создание продукта или оказание услуги, какие ресурсы для этого потребуются и какие затраты будут необходимы на каждом этапе производственного цикла. В случае цифрового продукта, каковым является стартап «КРБ», производственный план охватывает такие нематериальные элементы, как программное обеспечение, облачные вычисления, API-интеграции, работа проектной команды и техническое сопровождение, заменяя тем самым традиционные производственные категории — сырьё, логистику и складирование.

С точки зрения методологии бизнес-планирования (в том числе по рекомендациям ЮНИДО и Минэкономразвития РФ), производственный план должен содержать описание всех процессов, необходимых для создания продукта: от разработки пользовательского интерфейса и серверной архитектуры до интеграции с внешними финансовыми сервисами и сопровождения пользователей [13]. Кроме того, важной составляющей производственного плана является определение необходимых ресурсов — кадровых, технических и информационных. В цифровом стартапе ключевыми ресурсами выступают специалисты по разработке, дизайну и аналитике, облачные платформы для хостинга и обработки данных, а также платные программные сервисы и лицензии.

Производственный план проекта позволяет детально представить, каким образом команда будет создавать и поддерживать программный продукт, сколько времени и усилий это потребует, каков будет объём ежемесячных и ежегодных расходов на эксплуатацию, поддержку и масштабирование приложения. Он также служит основой для оценки производственной мощности — например, в цифровом продукте это может означать способность сервера обрабатывать определённое количество пользователей или транзакций в единицу времени, либо объем функциональности, реализуемый в определённый временной период.

Таким образом, производственный план в условиях цифрового стартапа, работающего в сегменте FinTech, должен быть ориентирован на высокую операционную эффективность, минимизацию капитальных вложений на ранних этапах, быструю реализацию базового функционала для получения обратной связи от рынка, а также готовность к масштабированию и увеличению пользовательской базы. В совокупности все эти аспекты позволяют обеспечить не только запуск, но и устойчивое развитие проекта на конкурентном рынке.

Организационно-техническая инфраструктура проекта играют важную роль в обеспечении его стабильной работы, а также в минимизации издержек, связанных с эксплуатацией и масштабированием. В классическом понимании производственного бизнес-плана данный раздел включает в себя описание физического местоположения производственных мощностей, доступности транспортной и инженерной инфраструктуры, логистических путей, коммуникаций и площадей [16]. Однако в случае цифровых и онлайн-стартапов, к которым относится проект «КРБ», акцент смещается с территориальной привязки к распределённой цифровой архитектуре, облачным технологиям и удалённой организации труда.

Проект реализуется в формате удалённой (distributed/remote-first) модели. Это означает, что вся команда проекта — разработчики, дизайнеры, аналитики, маркетологи и техническая поддержка — работают удалённо, из различных регионов Российской Федерации. Такая модель всё активнее используется в современной практике цифрового предпринимательства, поскольку она позволяет снизить административные и арендные расходы, расширить географию подбора персонала и обеспечить гибкий рабочий график для сотрудников. Кроме того, удалённая модель позволяет оперативно масштабировать проектную команду без необходимости физического расширения офисного пространства.

С теоретической точки зрения, переход к распределённой инфраструктуре соответствует концепции цифровой трансформации и принципам Четвёртой промышленной революции (Industry 4.0), где основное внимание уделяется использованию виртуальных мощностей, автоматизации процессов, облачным вычислениям и цифровым платформам. Согласно докладам McKinsey и Deloitte, успешные стартапы в сфере цифровых технологий уже на раннем этапе выстраивают архитектуру бизнеса, независимую от физической локации, ориентируясь на гибкость, доступность облачных решений и возможности удалённого сотрудничества [44].

Для обеспечения работы приложения «КРБ» используется облачная инфраструктура — такие платформы как Yandex Cloud, Amazon Web Services (AWS) или DigitalOcean. Облачные технологии позволяют размещать backend-серверы, базы данных, API-интерфейсы и фронтенд-ресурсы в защищённой и масштабируемой среде, обеспечивающей круглосуточную доступность сервиса. Инфраструктура построена с учетом принципов отказоустойчивости и масштабируемости: она может быть гибко расширена с увеличением пользовательской базы без необходимости полной реконструкции технической платформы [11].

С точки зрения доступа к коммуникациям, все члены команды обеспечены стабильным подключением к высокоскоростному интернету и используют цифровые инструменты командной работы — Slack, Jira, Figma, GitHub и облачные хранилища. Вся документация, планирование задач, коммуникации с инвесторами и партнёрами осуществляется через цифровые платформы, соответствующие международным стандартам безопасности.

Физическая потребность в помещениях ограничивается лишь необходимостью хранения бухгалтерской документации или проведения офлайн-мероприятий (если проект примет участие в очных акселерационных программах, питчах или конференциях). При необходимости могут использоваться коворкинги или арендованные переговорные комнаты, что является экономически целесообразным решением в условиях стартапа.

Таким образом, в рамках проекта реализуется современная модель цифровой инфраструктуры, ориентированная на удалённую работу команды, гибкость в эксплуатации, минимальные капитальные издержки и высокую технологичность. Такая модель инфраструктурной организации позволяет обеспечить устойчивое развитие проекта при низком уровне начальных инвестиций, что соответствует лучшим международным практикам построения цифровых стартапов.

Теперь рассмотрим кадровое обеспечение проекта. Оно, безусловно, является важнейшим компонентом успешной реализации производственного и технологического плана. В рамках стартап-проекта, направленного на создание финансового мобильного приложения, команда проекта играет ключевую роль, так как именно от квалификации, мотивации и слаженной работы специалистов зависит качество программного продукта, скорость выхода на рынок и дальнейшее масштабирование бизнеса.

Согласно современной управленческой теории, кадровое обеспечение стартапа базируется на принципах кросс-функциональности команды, гибкого распределения обязанностей и адаптивности. Применение методологии Agile и, в частности, Scrum позволяет достигать высокой эффективности и скорости выполнения задач за счёт итеративного подхода, обратной связи и постоянного улучшения процессов. Также значимыми являются модели формирования команды, такие как модель Брюса Такмана (формирование – столкновение – нормализация – продуктивность) и концепция Хакмана, где выделяются такие критерии как ясность целей, автономность, компетенции и обратная связь [9].

В команде проекта задействованы специалисты различных направлений. Основу составляют разработчики программного обеспечения, обеспечивающие реализацию функционала мобильного приложения. Важную роль играет UI/UX-дизайнер, отвечающий за пользовательский интерфейс и удобство взаимодействия. За координацию всех процессов отвечает проектный менеджер. Финансовый аналитик разрабатывает алгоритмы обработки данных и рекомендации пользователю, а специалист технической поддержки обеспечивает стабильную обратную связь с аудиторией. Маркетолог занимается продвижением приложения и формированием его цифрового имиджа.

Структура кадрового состава представлена в таблице 8.

Таблица 8

**Структура кадрового состава КРБ [составлена автором]**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Должность** | **Кол-во** | **Основные функции** |
| CEO | 1 | Стратегическое развитие, видение продукта, представление компании внешнему миру и привлечение инвестиций |
| COO | 1 | Обеспечение эффективной реализации стратегии, операционная деятельность, процессы и финансовое управление. |
| Backend-разработчик | 1 | Разработка серверной части, API-интеграции с банками, безопасность данных |
| Frontend-разработчик | 1 | Реализация пользовательского интерфейса (iOS/Android), взаимодействие с API |
| UI/UX-дизайнер | 1 | Проектирование интерфейса, визуальный стиль, улучшение пользовательского опыта |
| Project Manager | 1 | Управление проектом, координация команды, контроль сроков и результатов |
| QA-инженер | 1 | Тестирование продукта, написание автотестов, контроль качества |
| Финансовый аналитик | 1 | Анализ финансовых данных, логика рекомендаций, построение отчётов |
| Специалист поддержки | 1 | Техническая помощь пользователям, обработка обращений и отзывов |
| Маркетолог | 1 | Digital-маркетинг, продвижение, работа с соцсетями и рекламными кампаниями |

Для оценки затрат на кадровое обеспечение проекта был произведён расчёт фонда оплаты труда на основе среднерыночных зарплат в ИТ-сфере России по состоянию на 2024 год. В расчетах учитывается как основная заработная плата, так и обязательные налоговые отчисления (включая страховые взносы и НДФЛ), составляющие в среднем 30% от ФОТ [28].

Сводный расчёт фонда оплаты труда представлен в таблице 9.

Таблица 9

**Сводный расчёт фонда оплаты труда КРБ [составлена автором]**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Должность** | **Количество** | **Общий ФОТ, ₽/мес** |
| CEO | 1 | 200 000 |
| COO | 1 | 180 000 |
| Backend-разработчик | 1 | 150 000 |
| Frontend-разработчик | 1 | 140 000 |
| UI/UX-дизайнер | 1 | 100 000 |
| Project Manager | 1 | 100 000 |
| QA-инженер | 1 | 100 000 |
| Финансовый аналитик | 1 | 120 000 |
| Специалист поддержки | 1 | 80 000 |
| Маркетолог | 1 | 90 000 |
| Налоги и взносы (30%) |  | 342 000 |
| Итого с налогами |  | 1 482 000 |

Таким образом, общий ежемесячный фонд оплаты труда с учётом налогов составляет порядка 1 482 000 рублей, что формирует годовой кадровый бюджет в размере 17 784 000 рублей.

Рациональное распределение ролей и ресурсов, привлечение специалистов с релевантным опытом и квалификацией, а также использование гибких управленческих подходов позволяют обеспечить высокую эффективность реализации проекта на всех этапах жизненного цикла стартапа.

Производственный процесс не предполагает создание материального продукта, однако его объём может быть выражен в количестве реализованных программных модулей, объёме обрабатываемых данных и охваченной аудитории пользователей. Ниже представлена таблица с целевыми показателями на первые три года функционирования проекта.

Таблица 10

**Целевые показатели на первые три года функционирования КРБ [составлена автором]**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Год 1** | **Год 2** | **Год 3** |
| Количество активных пользователей | 6141 | 32857 | 175792 |
| Количество банков и сервисов-интеграций | 6 | 15 | 26 |
| Реализованных функциональных модулей | 5 | 8 | 12 |

В состав функциональных модулей входят: модуль агрегации данных, модуль автоматической категоризации расходов, система визуализации данных (дашборд), инструменты планирования бюджета и постановки финансовых целей, аналитические инструменты и прогнозные алгоритмы. С каждым годом планируется расширение функционала, в том числе за счёт внедрения искусственного интеллекта и интеграции с новыми финансовыми и инвестиционными платформами.

Обеспечение стабильного функционирования и масштабирования проекта требует соответствующих ресурсов. Команда стартапа на этапе активной разработки включает от 10 до 15 специалистов: мобильных и backend-разработчиков, UX/UI-дизайнеров, аналитиков, специалистов по безопасности, технической поддержки и маркетингу. Аппаратная часть представлена облачными серверами, обеспечивающими хранение и обработку пользовательских данных, а также тестовыми устройствами на базе Android и iOS для кроссплатформенной отладки.

Основные ресурсы, задействованные в процессе производства, приведены в таблице 11.

Таблица 11

**Ресурсы, задействованные в производственном процессе КРБ [составлена автором на основе материалов 31]**

|  |  |
| --- | --- |
| **Тип ресурса** | **Описание** |
| Человеческие ресурсы | Разработчики, дизайнеры, аналитики, специалисты по тестированию и поддержке |
| Аппаратные ресурсы | Облачные серверы (Yandex Cloud, AWS), тестовые мобильные устройства |
| Программные ресурсы | Лицензии на Figma, GitHub, Firebase, AppMetrica, инструменты CI/CD |
| Технологии | React Native, Node.js, PostgreSQL, Docker, Kubernetes, OAuth 2.0 |
| Безопасность | Шифрование AES-256, HTTPS, двухфакторная аутентификация |

Далее определим операционные и капитальные затраты проекта. Они представлены в таблице 12.

Таблица 12

**Операционные и капитальные затраты [составлена автором]**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **OPEX** | | Стоимость, руб | | **CAPEX** | | Стоимость, руб | |
| Оплата труда | | | 1482000 | Техника и ПО | Сервер, 2 шт | | 400000 |
| Маркетинг | | | 200000 | Нематериальные активы | Товарный знак | | 35000 |
| Административные расходы | Бухгалтер | | 80000 | Авторское право | | 24000 |
| Канцтовары | | 2500 | Разработка ПО на аутсорсе (в том числе MVP) | | | 4000000 |
| Юридические услуги | | 50000 |  | | | |
| Почтовые и курьерские расходы | | 2500 |
|  | | | 140000 |
| Прочие операционные расходы | Обучение сотрудников | | 10000 |
| Подписки на цифровые инструменты | | 10000 |
|  | | | 20000 |
| Итого | | | 1837000 | Итого | | | 4459000 |

Также рассмотрим себестоимость самого приложения. Она складывается из нематериальных активов, непосредственно связанных с приложением, и из стоимости разработки (включая MVP), поскольку она полностью передается в аутсорс. Так, себестоимость приложения равна 4059000 руб.

Таким образом, производственный процесс стартапа «КРБ» представляет собой комплексную систему непрерывной разработки, тестирования, внедрения и поддержки программного продукта, способного масштабироваться и адаптироваться к потребностям миллионов пользователей. На протяжении всего жизненного цикла продукта особое внимание уделяется качеству, безопасности и удобству использования, что создаёт прочную основу для устойчивого роста и достижения запланированных производственных показателей.

## **2.5 Организационный план**

Стартап-проект «КРБ» реализуется в организационно-правовой форме общества с ограниченной ответственностью (ООО). Эта форма является одной из наиболее предпочтительных для малых инновационных предприятий и стартапов в сфере цифровых технологий. Она обеспечивает гибкость управления, упрощённую регистрацию и ограничение финансовых рисков участников. Согласно статье 87 Гражданского кодекса РФ и Федеральному закону № 14-ФЗ от 08.02.1998 «Об обществах с ограниченной ответственностью», учредители ООО несут ответственность только в пределах своих вкладов в уставный капитал, что снижает предпринимательские риски при запуске инновационного продукта [2].

ООО позволяет эффективно распределять доли между участниками, привлекать внешние инвестиции (например, в рамках государственных грантов или венчурного капитала) и заключать договоры с ключевыми партнёрами, включая банки, финтех-компании и рекламные агентства. В дополнение, выбранная форма собственности упрощает доступ к мерам поддержки от институтов развития (ФРИИ, Сколково, Минцифры России) [28].

Как уже было отмечено, стартап «КРБ» реализуется кросс-функциональной командой, где каждая ключевая функция бизнеса (продукт, технологии, маркетинг, финансы) закреплена за ответственным участником. На ранних стадиях жизненного цикла стартапа рекомендуется использовать плоскую организационную структуру без жёсткой иерархии — это обеспечивает высокую скорость принятия решений и гибкость адаптации к обратной связи от рынка [20].

Основные участники проекта и их роли представлены в таблице 13.

Таблица 13

**Основные участники стартапа КРБ и их роли [составлена автором]**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Должность | Роль в проекте | Функциональные обязанности |
| CEO, Founder | Стратегическое развитие, видение продукта, представление компании внешнему миру и привлечение инвестиций | Определение миссии, целей и долгосрочной стратегии.  Привлечение инвестиций и ведение переговоров с партнёрами.  Развитие бренда и публичное представление компании.  Формирование и руководство ключевой командой.  Контроль над запуском новых направлений и масштабированием бизнеса. |
| COO, Co-founder | Обеспечение эффективной реализации стратегии, операционная деятельность, процессы и финансовое управление. | Управление повседневной деятельностью и внутренними процессами.  Организация работы команды и распределение задач.  Контроль бюджета, финансового планирования и отчётности.  Внедрение инструментов для роста и оптимизации работы.  Обеспечение выполнения KPI и согласованности всех подразделений. |
| Backend-разработчик | Разработка серверной части | Реализация бизнес-логики, работа с API, интеграция с банковскими системами и базами данных |
| Frontend-разработчик | Разработка пользовательского интерфейса | Создание интерактивного интерфейса приложения, реализация пользовательских сценариев |
| UI/UX-дизайнер | Проектирование пользовательского опыта | Разработка дизайн-системы, прототипов и обеспечение удобства использования продукта |
| Project Manager | Управление проектом | Координация задач команды, соблюдение сроков и бюджетов, коммуникация со стейкхолдерами |
| QA-инженер | Контроль качества | Разработка и проведение тестов, обеспечение стабильности и безопасности продукта |
| Финансовый аналитик | Финансовое планирование | Юнит-экономика, бюджетирование, взаимодействие с инвесторами и акселераторами |
| Специалист поддержки | Поддержка пользователей | Обработка запросов клиентов, сбор обратной связи, обеспечение высокого уровня удовлетворённости |
| Маркетолог | Продвижение продукта | Планирование рекламных кампаний, таргетинг, digital-маркетинг, работа с партнёрами |

Проект «КРБ» управляется по принципам гибкой и адаптивной организации, характерной для цифровых стартапов. В основе лежат подходы Agile, Scrum и Lean Startup, что позволяет команде оперативно тестировать гипотезы, запускать MVP, собирать обратную связь от пользователей и итеративно улучшать продукт. Такая модель управления теоретически обоснована и признана одной из наиболее эффективных для стартапов в условиях высокой неопределённости [20, 58]

Проект использует плоскую структуру управления, где команда разделена на функциональные блоки (разработка, дизайн, аналитика, маркетинг и поддержка). Каждое направление отвечает за конкретные цели и результаты, а управление проектом координируется Project Manager'ом [24]. Это позволяет сохранить гибкость и ускоряет цикл принятия решений.

Коммуникации внутри команды организованы через цифровые инструменты:

* Trello, Notion — для планирования задач и ведения документации;
* Slack — для оперативного общения;
* Figma, Miro — для совместной работы дизайнеров и аналитиков;
* GitHub — для управления кодовой базой и взаимодействия между backend и frontend-разработчиками;
* Jira — для ведения задач в рамках Scrum-спринтов.

Процессы взаимодействия основаны на принципах:

* Еженедельные стендапы и спринты;
* Прозрачная постановка целей и KPI для каждого участника;
* Обратная связь и ретроспективы по итогам каждого этапа;

Вовлечённость всех участников в обсуждение приоритетов развития продукта.

Рабочая среда — гибридная: основная часть команды работает удалённо, с возможностью очных стратегических сессий. Это позволяет снизить административные издержки и привлечь лучших специалистов независимо от их географии.

Таким образом, стиль управления в «КРБ» соответствует современным практикам в сфере IT-стартапов, способствует высокой мотивации, адаптивности и скорости внедрения инноваций.

Теперь рассмотрим аспект партнерства в рамках КРБ.

В условиях современной цифровой экономики партнерская сеть стартапа становится одним из ключевых источников устойчивости, масштабируемости и конкурентных преимуществ. В проекте роль партнёров приобретает особое значение, поскольку реализация основной идеи — агрегирование, анализ и визуализация личных финансов пользователей — требует доступа к разнородной финансовой и технической инфраструктуре.

Проект рассматривает партнёрские отношения не как второстепенный инструмент, а как стратегический актив, который влияет на клиентский опыт, скорость вывода продукта на рынок и эффективность бизнес-модели. В таблице 14 представлена классификация партнёров по функционалу.

Таблица 14

**Классификация партнёров по функционалу [составлена автором]**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Категория партнёра** | **Назначение и функции в проекте** | **Примеры и возможные партнёры** |
| Банковские учреждения | Обеспечение API-доступа к транзакциям, остаткам на счетах, поддержка интеграции | Тинькофф, Сбербанк, Райффайзен, Альфа-Банк |
| Финансовые организации | Продвижение финансовых продуктов, внедрение CPA/CPL моделей | Страховые компании, брокерские платформы, инвестиционные фонды |
| Поставщики ИТ-решений и API | Поддержка инфраструктуры, безопасность данных, аналитика | Yandex.Cloud, VK Cloud, APIBank, OpenWay |
| Маркетинговые и медиа агентства | Продвижение бренда, digital-кампании, лидогенерация | iConText, Adventum, Sociate, Mediasoft |
| Государственные и акселерационные программы | Финансирование, грантовая поддержка, легитимизация проекта | ФРИИ, Сколково, Росмолодёжь, МСП.РФ, АСИ |
| Образовательные и экспертные партнёры | Поддержка в контенте и развитии финансовой грамотности у пользователей | Финансовый университет, НИИ ВШЭ, РЭУ им Г.В.Плеханова |

Выбор партнёров и механизмы взаимодействия с ними подкрепляются рядом теоретических основ. Согласно теории заинтересованных сторон Р. Фримена, партнёры проекта являются важной частью экосистемы, влияя на ключевые бизнес-процессы. Они должны рассматриваться наравне с клиентами и инвесторами, поскольку от качества и надёжности партнёрств зависит ценностное предложение и доверие к продукту. С точки зрения ресурсной теории фирмы (J. Barney), партнёрство позволяет стартапу получить доступ к уникальным и трудно имитируемым ресурсам: API, банковским данным, вычислительным мощностям, юридической экспертизе, маркетинговым каналам. Это даёт стартапу преимущества, которые не могут быть достигнуты за счёт внутренних усилий, особенно на раннем этапе развития. В модели бизнес-кэнваса Остервальдера и Пинье блок «Ключевые партнёры» логически связан с блоками «Ключевые ресурсы», «Каналы коммуникации» и «Структура издержек». Партнёры помогают либо создавать, либо удешевлять ключевые компоненты продукта. Также уместна теория транзакционных издержек О. Уильямсона: партнёрство снижает затраты на разработку, юридическое оформление, дистрибуцию и обслуживание продукта, если отношения основаны на доверии и долгосрочности.

На практике проект «КРБ» предусматривает использование таких механизмов взаимодействия, как CPA-модели (оплата за действие пользователя), white-label решения (разработка универсального модуля, адаптируемого под бренд партнёра), интеграции через открытые API и SDK, а также участие в акселерационных программах и грантовых конкурсах. Это позволяет проекту одновременно масштабироваться и снижать входные барьеры. Партнёрские отношения также предполагают кросс-промо, взаимный обмен трафиком и контентом, совместные PR-кампании и онлайн-мероприятия.

Примеры потенциальных выгод и рисков можно рассмотреть на нескольких кейсах. Так, Т-Банк предоставляет надёжную платформу и высокую степень доверия пользователей, но существует риск зависимости от политики банка по доступу к API. Облачный провайдер Yandex.Cloud даёт гибкость и масштабируемость, но при этом может создавать риски, связанные с ростом затрат на хранение и обработку данных. ФРИИ способен предоставить менторство и финансирование, однако это требует прохождения конкурсных процедур, а образовательные партнёры обеспечивают методическую базу и академическое признание, но имеют ограничения в оперативности и гибкости взаимодействия.

Таким образом, партнёрская модель стартапа «КРБ» — это комплексный, теоретически обоснованный и стратегически выверенный подход к выстраиванию внешней экосистемы, которая усиливает внутреннюю структуру проекта. От правильно выбранных партнёров зависят такие параметры, как надёжность продукта, скорость его масштабирования, стоимость пользовательского привлечения и даже юридическая защищённость. В условиях высокой конкуренции и ограниченного финансирования, партнёрство становится для стартапа не просто поддерживающим элементом, а ключевым фактором устойчивого развития.

Теперь перейдем к составлению календарного графика работ.

Он представляет собой последовательное описание этапов реализации проекта, учитывающее специфику цифровых финансовых сервисов и ориентированное на принципы гибкого управления. Проект охватывает период с мая по ноябрь 2025 года и включает в себя пять основных фаз, каждая из которых направлена на достижение конкретных целей и результатов.

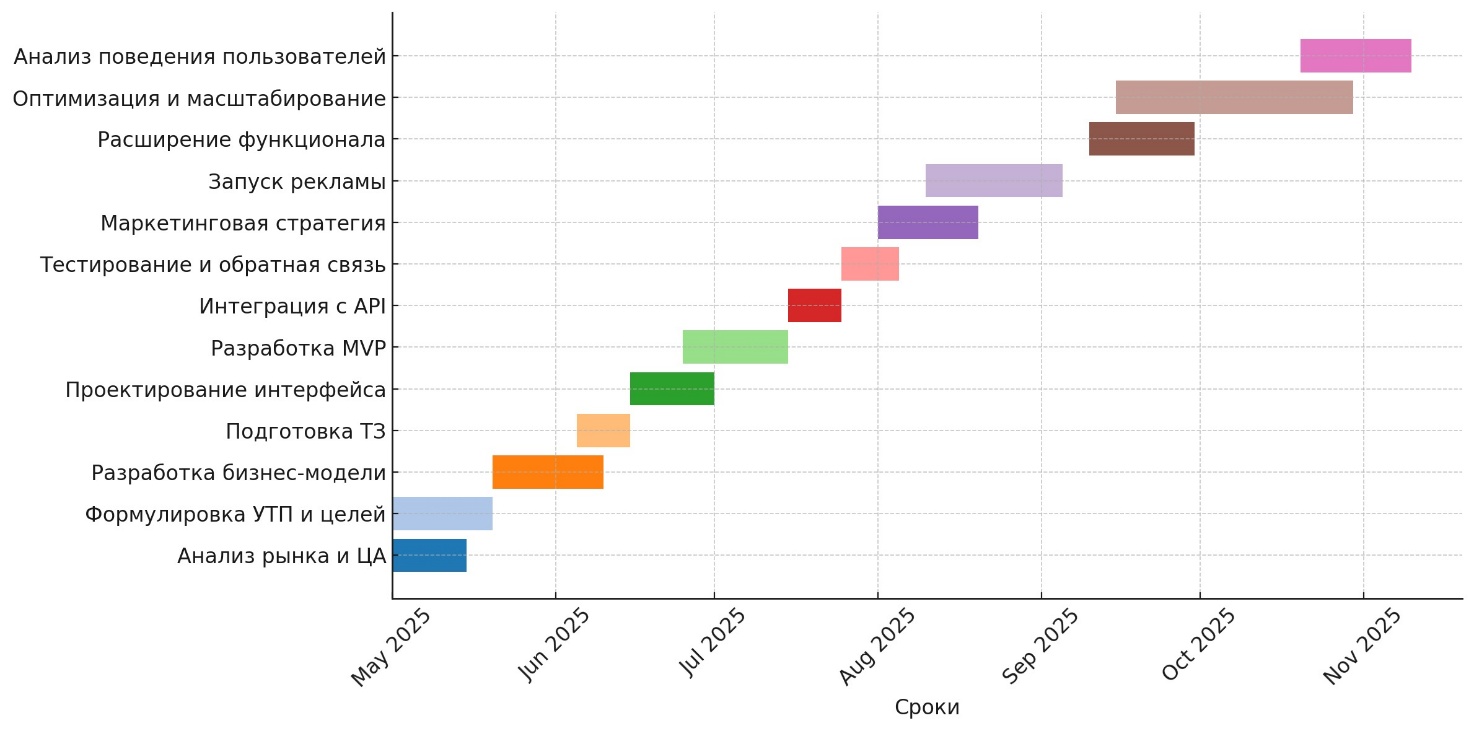
В мае и июне 2025 года осуществляется инициация проекта, включающая анализ рынка, определение целевой аудитории и формулирование уникального торгового предложения. На этом этапе также разрабатывается бизнес-модель, определяются ключевые партнёры и источники дохода. Данный подход соответствует фазе инициации в жизненном цикле проекта, описанном в стандарте PMBOK, и позволяет заложить прочную основу для последующих действий. (24)

Июль и август 2025 года посвящены разработке минимально жизнеспособного продукта (MVP), включающего базовые функции учёта доходов и расходов, визуализации финансовых данных и интеграции с банковскими API. Параллельно проводится тестирование прототипа с участием фокус-группы, что соответствует принципам методологии Agile и концепции бережливого стартапа, ориентированных на итеративную разработку и получение обратной связи от пользователей [15].

В сентябре и октябре 2025 года реализуется маркетинговая стратегия, направленная на привлечение первых пользователей. Определяются каналы продвижения, такие как социальные сети, контекстная реклама и партнёрские программы. Проводятся мероприятия по повышению узнаваемости бренда и формированию лояльного сообщества пользователей. Данный этап соответствует фазе исполнения в жизненном цикле проекта и требует активного взаимодействия с целевой аудиторией.

Ноябрь, декабрь и январь посвящены масштабированию проекта и оптимизации процессов. Добавляются новые функции, расширяется список поддерживаемых банков и финансовых инструментов, оптимизируются процессы разработки и обслуживания продукта для обеспечения его стабильной работы при увеличении числа пользователей. Этот этап соответствует фазе мониторинга и контроля в жизненном цикле проекта и требует постоянного анализа эффективности и внесения необходимых изменений.

Для наглядного представления календарного графика работ проекта «КРБ» можно использовать диаграмму Ганта (рисунок 4), которая позволит визуализировать последовательность и продолжительность задач, а также выявить возможные перекрытия и зависимости между ними. Это облегчит понимание структуры проекта и поможет эффективно управлять временными ресурсами.

*Рисунок 4. Диаграмма Ганта [составлена автором]*

Каждый этап логично вытекает из предыдущего, отражая последовательное развитие проекта от идеи к выходу на рынок.

План охватывает период с мая 2025 года и рассчитан до ноября 2025 года. Такое планирование обеспечивает сбалансированное распределение ресурсов и задач, начиная с подготовительных мероприятий и заканчивая стратегией роста. Особенностью графика является его адаптивность: этапы имеют разумную длительность, что позволяет оперативно реагировать на возникающие риски и изменения рыночной ситуации.

Также важно отметить, что календарный план акцентирует внимание на фазе масштабирования уже в первый год, что говорит о высокой степени проработки рыночной стратегии и готовности проекта к активному развитию. Однако эффективность реализации данного графика будет напрямую зависеть от качества выполненных работ на предыдущих стадиях, особенно при разработке MVP и тестировании пользовательского опыта.

Таким образом, предложенный график является реалистичным, логично структурированным и отражает ключевые приоритеты стартапа на ранней стадии его жизненного цикла. Он служит основой для оперативного управления проектом и дальнейшего стратегического планирования.

Теперь проведем анализ внешней среды. Он необходим для понимания факторов, влияющих на успех запуска и развития финансового приложения. Внешняя среда включает макроэкономические условия, технологические тенденции, правовое регулирование, социально-культурные факторы и конкурентную среду. Для комплексного анализа используется методология PEST и элементы теории пяти сил Майкла Портера.

В макроэкономическом аспекте на проект влияет рост цифровой экономики, ускоренное внедрение финтех-решений и увеличивающаяся финансовая грамотность населения. В условиях посткризисного восстановления и инфляционного давления пользователи становятся более заинтересованы в эффективном управлении своими расходами, что формирует устойчивый спрос на приложения для финансового планирования. Вместе с тем экономическая нестабильность увеличивает риски инвестиционной привлекательности и потребительской активности.

С точки зрения технологической среды наблюдается активное развитие API-интеграций с банками, распространение мобильных платежей, а также внедрение ИИ и аналитики больших данных. Эти возможности позволяют проекту предложить персонализированные рекомендации по управлению бюджетом, прогнозирование расходов и гибкую визуализацию финансовой информации. При этом возрастает конкуренция за высококвалифицированные кадры в области мобильной разработки и аналитики.

Правовое регулирование является важной частью внешней среды. В России внедряются законодательные инициативы в сфере цифровой безопасности и защиты персональных данных, в том числе соответствие требованиям закона № 152-ФЗ и стандартам Open Banking. Стартап должен обеспечить надёжное шифрование пользовательских данных и соответствовать регламентам хранения и обработки информации, включая возможности интеграции с государственными сервисами (например, «Госуслуги») [28].

Социально-культурные факторы играют важную роль в формировании пользовательской лояльности. Вырос интерес к осознанному потреблению, популяризуются идеи финансовой дисциплины, минимализма и планирования. Молодое поколение активно использует цифровые сервисы и заинтересовано в геймифицированных и интуитивно понятных интерфейсах. Это создаёт предпосылки для адаптации UX-дизайна и введения элементарной финансовой аналитики в игровом формате.

Конкурентная среда представлена крупными игроками, такими как CoinKeeper, Zen-Money, Toshl, а также банковскими приложениями с частичной функциональностью. Однако большинство из них не предлагают комплексного решения, ориентированного на интеграцию данных из разных источников и персонализацию советов. Это позволяет стартапу занять нишу агрегатора и персонального ассистента в управлении финансами, при условии эффективной реализации маркетинговой и продуктовой стратегии.

Нужно учесть, что на маркетинг и в целом на обеспечение жизнедеятельности проекта требуется финансирование. В рамках стартапа оно представляет собой многоступенчатый и стратегически выверенный процесс, основанный на сочетании собственных и привлечённых источников капитала. На начальном этапе разработки проекта предполагается использование заемных средств – кредита. Они направляются на разработку MVP (минимально жизнеспособного продукта), проведение первичного маркетинга и валидацию продуктовой гипотезы.

Следующим шагом становится привлечение безвозмездного финансирования через государственные программы поддержки инновационного бизнеса, а также у инвесторов. В российском контексте к таким программам относятся гранты Фонда содействия инновациям, инициативы платформы «Сколково», а также треки акселерационных программ Фонда развития интернет-инициатив. Теоретически данная модель соответствует концепции «экосистемы поддержки предпринимательства», разработанной в рамках исследований ВОИС и OECD, которая предполагает наличие институтов, способствующих развитию инноваций, и доступ к финансированию без требования возврата капитала. Получение такого рода финансирования требует наличия инновационной составляющей, обоснованной дорожной карты развития продукта и технологической устойчивости, в том числе по параметрам защиты пользовательских данных и соответствия стандартам цифровой безопасности [28].

По мере прохождения стадии Product/Market Fit, которая в теории Стива Бланка считается критическим этапом в жизненном цикле стартапа, возникает потребность в масштабировании продукта и выходе на более широкий рынок. Здесь уместно применение венчурного финансирования — формы инвестиций, при которой инвесторы предоставляют средства в обмен на долю в капитале и участие в стратегическом управлении. Согласно теории «инвестиционного лифта» (investment ladder), сформулированной Полом Грэмом, венчурные инвестиции становятся доступными при наличии определённого трекшена: стабильного роста пользовательской базы, положительной юнит-экономики и доказанного спроса. Ключевым условием привлечения венчурного капитала является готовность команды к прозрачной отчетности, реализации масштабируемой модели монетизации и поддержанию конкурентных преимуществ в рамках бизнес-модели Остервальдера [18].

Дополнительно в рамках стратегии финансирования рассматриваются возможности монетизации через модели CPA (cost per action) и CPL (cost per lead), где доход формируется не за счёт авансового финансирования, а через комиссионные выплаты за действия пользователей, привлечённых через приложение. Эта модель позволяет минимизировать финансовые риски и соответствует современным теориям performance-маркетинга и финансовой устойчивости стартапов. С точки зрения институциональной экономики, подобные модели обеспечивают высокую гибкость на рынке и создают платформенную ценность за счёт партнёрских отношений с банками, страховыми и инвестиционными организациями. Источники финансирования представлены в таблице 15.

Таблица 15

**Источники финансирования стартап-проекта «Копейка рубль бережёт» [составлена автором на основе материалов 28]**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Источник финансирования | Форма финансирования | Стадия применения | Условия получения | Примерный объём средств |
| Заемные средства (кредит) | Вложение заемных средств | Этап разработки MVP | Внешнего контроля, высокий уровень риска | 1–2 млн рублей |
| Государственные гранты | Безвозмездное финансирование | Этап CUSTDEV и запуска продукта | Инновационность, участие в конкурсах, защита данных, регистрация в юрисдикциях | До 5 млн рублей |
| Венчурный капитал | Инвестиции в обмен на долю | Масштабирование, рост клиентской базы | Трекшн, отчётность, модель роста, доля компании инвестору | От 15 до 70 млн рублей |
| Партнёрства с банками и финтехами | CPA/CPL и платёжные интеграции | Расширение каналов монетизации | Привлечение пользователей, действия в приложении, API-интеграции | Доход на основе активности |
| Акселерационные программы | Менторство + финансирование | Прототипирование и выход на рынок | Презентация проекта, прохождение конкурсного отбора | 500 тыс. - 1 млн рублей |

Таким образом, структура финансирования стартапа строится на сочетании теорий жизненного цикла инноваций, модели управляемого роста и концепции диверсифицированного капитала. Стратегия опирается на этапность развития стартапа: от формирования идеи и создания прототипа до масштабирования и выхода на рынок, что согласуется с моделью Lean Startup Эрика Риса. При этом каждая стадия требует своей логики финансового обеспечения, что предполагает переход от самофинансирования и грантов к инвестиционным раундам и стратегическим партнёрствам. Важно подчеркнуть, что ключевым условием устойчивого привлечения финансирования выступает наличие четко сформулированной бизнес-модели, понимание клиентской ценности и способность команды адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды, что отражено в теории динамических способностей (dynamic capabilities theory) Тиса и Хелфата.

## **2.6 Финансовый план**

Финансовый план представляет собой комплексную модель, включающую прогноз продаж, расчет доходов и расходов, план движения денежных средств, юнит-экономику, воронку продаж и потребности в инвестициях. Данный раздел обоснован теоретически, а все ключевые расчеты подкреплены рыночными данными и экспертными источниками.

Одним из ключевых инструментов анализа эффективности привлечения и удержания клиентов в цифровом бизнесе является модель воронки продаж (рисунок 5). Воронка позволяет структурировать путь пользователя — от первого контакта с продуктом до его превращения в активного и лояльного клиента. Эта модель не только отражает этапы потребительского поведения, но и предоставляет основу для оценки эффективности маркетинга, пользовательского опыта и бизнес-модели в целом.

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, Шрифт

Контент, сгенерированный ИИ, может содержать ошибки.

*Рисунок 5. Воронка продаж КРБ [составлена автором на основе материалов 35]*

В классическом представлении воронка состоит из последовательных этапов: Awareness (осведомлённость), Interest (интерес), Conversion (конверсия), Activation (активация), Retention (удержание), Revenue (доход), Referral (реферальный рост).

Подобная структура легла в основу ряда популярных фреймворков, таких как AIDA (Kotler, 2003) и AARRR-модель (McClure, 2007) — последняя активно применяется в стартап-среде для трекинга пользовательской активности и роста продуктов [35].

В рамках КРБ воронка продаж используется как методологическая основа для проектирования стратегии привлечения и удержания пользователей. Она представлена в виде таблицы 16 и рисунка 5 ниже.

Таблица 16

**Воронка продаж КРБ [составлена автором на основе материалов 35]**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Этап** | **Метрика** | **Цель** | **Инструменты / Комментарии** |
| Охват | Показ рекламы, охват контента | Привлечь внимание к приложению | SMM, контент-маркетинг, контекстная реклама, блог, PR-активности, участие в форумах (Finopolis и др.) |
| Вовлечение | Клики, визиты на сайт, просмотры лендинга | Заинтересовать пользователя преимуществами приложения | Лендинг с описанием пользы КРБ, демо-видео, отзывы, калькулятор выгод |
| Конверсия в установку | Установки приложения | Пользователь пробует продукт | Упрощённая регистрация, A/B тесты интерфейса, Welcome-бонусы |
| Активация | Пользователь подключает банковские счета | Демонстрация реальной ценности | Подключение банков, визуализация расходов, рекомендации, запуск MVP-функций |
| Удержание | MAU/DAU, повторные входы | Сформировать привычку использования | Уведомления, прогнозы, персональные советы, регулярные обновления |
| Монетизация | Оплата подписки, партнёрский CPA/CPL | Получение выручки | Freemium-модель, премиум-функции, партнёрки с банками, white-label для B2B |
| Рефералы | Кол-во приглашений, репостов, отзывов | Расширить пользовательскую базу | Реферальная программа, соц.шеры, отзывы в сторах, бонусы за приглашения |

Для цифровых финтех-решений воронка продаж особенно важна, поскольку пользовательский путь можно отслеживать с высокой точностью — от клика по рекламному баннеру до подключения банковского счёта и регулярного использования приложения. Как отмечается в исследовании Sales-b.com, «правильно спроектированная воронка даёт не просто цифры, а понимание поведения пользователя и точек, где его можно потерять или, наоборот, вовлечь» [56].

Итак, модель позволяет чётко структурировать путь пользователя и выявить ключевые точки потерь и роста — от первого контакта с продуктом до повторных взаимодействий и реферальной активности. Наиболее критичными для успеха стартапа являются этапы активации (подключение банковских счетов) и удержания, так как именно они обеспечивают демонстрацию ценности сервиса и формируют привычку его регулярного использования. Чёткая визуализация воронки также помогает корректно распределять маркетинговый бюджет, фокусируясь на этапах с наибольшей конверсией в выручку и лояльность.

Теперь перейдем к расчёту юнит-экономики.

Юнит-экономика стартапа представляет собой ключевой аналитический инструмент, позволяющий оценить эффективность бизнес-модели на уровне отдельного пользователя или транзакции. В её основе лежит количественное соотношение между доходами, получаемыми от одного клиента за весь период его жизненного цикла (LTV, Lifetime Value), и затратами на его привлечение (CAC, Customer Acquisition Cost). Теоретически модель юнит-экономики восходит к концепции маржинального анализа, а также к принципам unit-based planning в стратегическом менеджменте, где каждая единица потребителя рассматривается как элемент формирования операционной прибыли. Согласно данным статьи Сбербанка «Юнит-экономика: что это и зачем нужно», модель считается устойчивой при соотношении LTV/CAC > 3, что обеспечивает возврат инвестиций в маркетинг и позволяет прогнозировать рост с масштабируемым эффектом [32].

В рамках стартапа «Копейка рубль бережёт» модель монетизации построена на сочетании подписочной модели (Freemium), партнёрских программ и интеграции рекламных решений. Пользователям предлагается базовая версия приложения бесплатно, в то время как расширенный функционал доступен по подписке — 299 рублей в месяц или 2 999 рублей в год.

Проведение CustDev позволило выявить самую оптимальную для потенциальных пользователей стоимость подписки - 299 ₽ (рисунок 6).

Диаграмма ответов в Формах. Вопрос: Какую сумму вы готовы были бы платить за подписку приложения, которое централизует ваши финансы и дает советы по оптимизации расходов?
. Количество ответов: 35 ответов.

*Рисунок 6. Результат опроса потенциальных пользователей КРБ*

Кроме того, такой подход является выигрышным в сравнении со стоимостью подобного продукта у конкурентов (таблица 17).

Таблица 17

**Сравнение стоимости подписки конкурентов и КРБ [составлена автором на основе материалов 29]**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Сервис** | **Цена подписки** | **Комментарий** |
| Zenmoney | 499₽ / мес. | Позиционируется как продвинутый учёт |
| CoinKeeper | 399₽ / мес. | Старый интерфейс, нет ИИ |
| Кошелёк | 299₽ / мес. | Слабый фокус на аналитику |
| КРБ | 299₽ / мес. | Сильная аналитика + прогнозы |

3% платящих пользователей – реалистичная оценка конверсии в платную подписку для мобильного приложения в сфере личных финансов, поскольку по данным industry benchmark’ов, конверсия в платящих колеблется от 1% до 5% для freemium-продуктов, а в нише финансовых приложений, особенно на начальном этапе, 2–3% — типичный уровень, если нет агрессивного продвижения или уникального УТП [12].

В целом, продукты для управления деньгами требуют высокого доверия, а оно формируется со временем, поэтому на старте пользователи меньше платят. Большинство людей сначала пользуются бесплатно (или в демо), и только позже решают платить. Кроме того, в структуре доходов планируется внедрение модели CPA (Cost per Action), при которой партнёрские банки и финансовые сервисы выплачивают комиссию за действия пользователей, совершённые внутри приложения.

Ключевые метрики юнит-экономики стартапа «КРБ» представлены в таблице 18.

Таблица 18

**Ключевые метрики юнит-экономики стартапа «КРБ» [составлена автором]**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Значение** | **Источник / допущение** |
| CAC (стоимость привлечения клиента) | 151 ₽ | 200 000 ₽ на 1 320 клиентов |
| ARPU (средний доход в месяц) | 120 ₽ | Подписка + партнёрства / реклама |
| LTV (ценность клиента) | 1441 ₽ | ARPU × срок жизни (12 мес.) |
| LTV / CAC | 10 | Сравнение ценности клиента и затрат на его привлечение |
| Конверсия в подписку | 11% | Оценка на основе среднерыночных показателей |
| Средний срок жизни клиента | 12 месяцев | Прогноз на основе поведенческой аналитики финансовых приложений |

Для анализа юнит-экономики проекта были приняты следующие допущения, основанные на данных бизнес-плана: общий рекламный бюджет на первичное привлечение пользователей составляет 200 000 рублей, при этом планируется привлечь порядка 1 320 пользователей на старте. Таким образом, средняя стоимость привлечения одного клиента (CAC) составит 151 рубль. Принимая во внимание средний рыночный показатель конверсии в подписку на уровне 11% для мобильных freemium-продуктов, можно рассчитать средний ежемесячный доход на пользователя (ARPU) как сумму от подписки (54 ₽) и дохода от рекламы и партнёрских программ (66 ₽). В результате ARPU оценивается в 120 ₽. Если пользователь остаётся активным в течение 12 месяцев, что соответствует средней продолжительности использования финансовых приложений по данным App Annie, пожизненная ценность клиента (LTV) составит 1441 ₽. Отношение LTV к CAC — 10, что указывает на финансовую устойчивость модели и её пригодность для масштабирования.

Таким образом, юнит-экономика проекта демонстрирует положительное соотношение между издержками и доходами, формируя основу для принятия инвестиционных решений и масштабирования. Согласно теории жизненного цикла клиента (Customer Lifecycle Economics), представленной Джоэлем Йорком, поддержание высокого LTV в сочетании с контролируемым CAC позволяет достигать устойчивого роста без необходимости чрезмерного привлечения венчурного капитала. Более того, устойчивый показатель LTV/CAC в пределах 10 указывает на возможность реинвестирования прибыли в маркетинг, без разрушения маржинальности. При текущей структуре расходов и уровне цен модель приложения может адаптироваться к изменениям внешней среды за счёт гибкой монетизации и интеграции партнёрских финансовых сервисов.

Юнит-экономика в данном случае не только служит индикатором жизнеспособности бизнес-модели, но и выступает основой для финансового моделирования, оценки потребностей в инвестициях и разработки стратегии масштабирования. Учитывая её положительное значение, «Копейка рубль бережёт» обладает потенциалом привлечения внешнего финансирования, в том числе от институтов развития и частных инвесторов, готовых вкладываться в стартапы с прозрачной и эффективной бизнес-логикой.

Теперь перейдем к доходам, но сперва рассмотрим себестоимость самого приложения. Она складывается из нематериальных активов, непосредственно связанных с приложением, и из стоимости разработки (включая MVP), поскольку она полностью передается в аутсорс.

Теперь, чтобы составить таблицу с прогнозным доходом (Приложение 3), определимся с необходимыми для этого показателями. Они представлены в таблице ниже. Если в третьем столбце показатели не прописаны, значит, предполагается, что они пока останутся на том же уровне.

Таблица 19

**Показатели для прогнозирования доходов [составлена автором]**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Первые 6 месяцев | С 7 месяца |
| Стоимость подписки | 299 ₽ |  |
| Конверсия в регистрацию | 0,11 |  |
| Конверсия в платную подписку | 0,1 | 0,15 |
| Среднемесячный трафик (начальный) | 12000 |  |
| Рост трафика в мес. (%) | 0,15 |  |
| Конверсия в действие с партнеркой | 0,04 | 0,06 |
| Средняя ставка (по миксу партнёров) | 300 ₽ |  |
| Конверсия на годовую подписку | 0,008 |  |
| Стоимость годовой подписки | 2999 ₽ |  |
| Ставка за рекламу | 200 ₽ |  |
| Конверсия рекламы | 0,15 |  |
| Активные пользователи | 0,3 |  |
| Платящие пользователи | 0,03 |  |

Так, прогнозная модель доходов стартапа КРБ демонстрирует устойчивую положительную динамику на горизонте двух лет. Основу доходной части составляют три источника монетизации: платные подписки (ежемесячные и годовые), доходы от рекламных размещений и вознаграждения от партнёрских программ. Структура модели построена на реалистичных коэффициентах конверсии пользователей на каждом этапе воронки — от регистрации до совершения целевого действия.

Наблюдается экспоненциальный рост месячного трафика (с 12 тыс. до 30 тыс.), что соответствует заявленному темпу прироста в 15% в месяц. При этом рост выручки опережает темпы роста трафика за счёт увеличения коэффициента конверсии в платную подписку (с 10% до 15%), а также повышения средней доходности на пользователя за счёт рекламы и партнёрки. Уже к 12-му месяцу общий месячный доход превышает 700 тыс. ₽, а к концу второго года — более 4,5 млн ₽, что подтверждает наличие потенциала масштабируемости бизнес-модели.

Важно отметить, что структура доходов становится более диверсифицированной во втором году: удельный вес подписочной выручки уменьшается в пользу партнёрских и рекламных поступлений, что может обеспечить большую устойчивость модели при колебаниях пользовательского спроса.

Таким образом, можно сделать вывод, что модель прогнозирования доходов построена последовательно, учитывает ключевые метрики цифрового продукта, и в условиях выполнения заложенных допущений обеспечивает значительный рост выручки в среднесрочной перспективе.

Теперь рассмотрим составляющую издержек: что в случае КРБ будет относиться к переменным, а что к постоянным. Информация об этом приведена в таблице 20.

Таблица 20

**Распределение операционных издержек на постоянные и переменные [составлена автором]**

|  |  |
| --- | --- |
| **Переменные издержки** | **Постоянные издержки** |
| Бонус | Оклад |
| Канцтовары | Бухгалтер |
| Почтовые и курьерские расходы | Юридические услуги |
| Обучение сотрудников | Подписки на цифровые инструменты |

Теперь, предполагая, что операционные затраты каждый месяц будут равными, а капитальные затраты будут произведены в первый месяц - на создание MVP - и в четвертый - на создание полноценного приложения, составим план денежных потоков (Приложение 4).

Также учтем привлеченные финансовые средства. Они представлены в таблице 21.

Предполагается, что на третий месяц после успешного тестирования MVP нашли инвестора, который обещает вкладывать по 15 млн в год при успешном развитии приложения и достижении определенных результатов.

Таблица 21

**Финансирование КРБ в первый год [составлена автором]**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Месяц** | **Привлеченные средства** | **Комментарий** |
| 1-й мес | 4 000 000 ₽ | Кредит под 17,5% годовых на 5 лет |
| 3-й мес | 16 000 000 ₽ | Акселерационные программы + финансирование инвестора |
| 6-й мес | 2 000 000 ₽ | Государственный грант |
| 15-й мес | 15 000 000 ₽ | Финансирование инвестора |
| 27-й мес | 15 000 000 ₽ | Финансирование инвестора |

Анализ таблицы движения денежных средств демонстрирует последовательную стратегию поэтапного финансирования стартапа КРБ с учётом высоких начальных капитальных затрат и постоянной структуры операционных расходов. На протяжении первых 20 месяцев проект остаётся операционно убыточным, что характерно для инвестиционной стадии цифровых продуктов, ориентированных на рост пользовательской базы и отложенную монетизацию.

Изображение выглядит как текст, линия, График, Параллельный

Контент, сгенерированный ИИ, может содержать ошибки.

*Рисунок 7. График роста прибыли КРБ. Точка безубыточности [составлено автором]*

Достижение точки операционной безубыточности происходит на 21-м месяце, то есть по прошествии года и 9 месяцев, когда впервые текущие доходы от основной деятельности полностью перекрывают совокупные расходы (OPEX, налоги, проценты по кредиту), и чистый денежный поток становится положительным без привлечения дополнительных внешних средств. Это означает, что с данного момента бизнес способен самостоятельно обеспечивать свою операционную устойчивость.

Периодические внешние инвестиции (в 1, 3, 6, 15 и 27 месяцах) существенно влияют на положительные значения накопленного денежного потока, однако они не искажают факт убыточности проекта на ранней стадии и не являются индикатором его рентабельности.

Эти действия положительно сказываются на количестве активных пользователей. На рисунке 8 представлен график роста данного показателя.

Изображение выглядит как линия, текст, График, диаграмма

Контент, сгенерированный ИИ, может содержать ошибки.

*Рисунок 8. График роста количества активных пользователей КРБ [составлено автором]*

Таким образом, модель движения денежных средств адекватно отражает путь стартапа от фазы запуска и высокой инвестиционной зависимости до момента выхода на самоокупаемость. Она подчёркивает важность синхронизации темпов роста выручки с оперативным контролем затрат и своевременным привлечением капитала.

Теперь рассчитаем потребность в оборотном капитале. Данные взяты из Приложения 4.

Потребность в ОК составит в первый год в среднем 1,872,553 ₽/мес. В этом случае потребность в финансировании, рассчитанная по формуле ниже, составит 45,332,471 ₽.

Эти показатели свидетельствуют о высокой капиталоемкости. Стартап требует значительного объема средств на старте, что типично для технологических продуктов с длительным циклом разработки и выходом на рынок. Основные расходы приходятся на оплату труда, разработку, инфраструктуру и продвижение.

В бизнес-плане предусмотрена многоуровневая модель финансирования:

* 10 млн ₽ — кредит в 1-й месяц под 17,5% годовых;
* 16 млн ₽ — вливание от инвестора и акселераторов в 3-м месяце;
* 2 млн ₽ — государственный грант в 6-м месяце;
* 15 млн ₽ — дополнительное инвестирование на 15-м месяце.

Сбалансированная структура финансирования позволяет покрыть потребности на первом этапе, включая капитальные затраты на MVP и релиз полноценного продукта, без кассовых разрывов. Это даёт возможность сосредоточиться на росте пользовательской базы и достижении метрик, необходимых для следующих раундов инвестиций.

Точка безубыточности достигается к 21-му месяцу работы, что является приемлемым сроком для стартапа в сфере финтеха. Это подтверждает финансовую реалистичность модели и окупаемость при условии выполнения планов по трафику, конверсии и монетизации.

Таким образом, для реализации проекта «КРБ» необходимо привлечение внешнего финансирования в объеме не менее 45,33 млн ₽ в первый год. Наличие детализированного плана поступлений, включая государственные, инвестиционные и долговые источники, снижает риски дефицита оборотного капитала. Это делает проект привлекательным для инвесторов, особенно с учетом выхода на точку безубыточности менее чем за два года.

## **2.7 Оценка эффективности проекта**

Стартап-проект ориентирован на динамично развивающийся сегмент рынка, предполагающий существенный рост выручки и масштабируемость в течение первых трех лет функционирования. Основная цель проекта — создание устойчивого бизнеса с высокой доходностью, привлекательного для потенциальных инвесторов.

Для оценки экономической эффективности проекта были использованы классические методы инвестиционного анализа, включая расчет чистой приведённой стоимости (NPV), внутренней нормы доходности (IRR), срока окупаемости, а также анализ рентабельности инвестиций (ROI).

Инвестиционные затраты на реализацию проекта в первый год составляют 22 000 000 ₽.

Сперва используем метод дисконтированных денежных потоков (DCF).

Метод дисконтированных денежных потоков (Discounted Cash Flow, DCF) является одним из наиболее распространённых и надёжных инструментов оценки инвестиционных проектов и стоимости бизнеса. Он основывается на предположении, что стоимость компании определяется текущей стоимостью всех будущих денежных потоков, которые она способна генерировать.

DCF-модель позволяет оценить инвестиционную привлекательность проекта, учитывая временную стоимость денег. Основная идея заключается в том, что денежные средства, полученные в будущем, имеют меньшую ценность по сравнению с аналогичной суммой, полученной сегодня. Это обусловлено факторами инфляции, риска и альтернативной стоимости капитала.

Расчёт терминальной стоимости (Terminal Value).

Терминальная стоимость представляет собой оценку стоимости проекта за пределами прогнозного периода. Один из методов её расчёта — модель постоянного роста Гордона:

где:

* FCFn — свободный денежный поток в последнем прогнозном периоде,
* g — постоянный темп роста денежных потоков после прогнозного периода,
* i — ставка дисконтирования.

Терминальная стоимость дисконтируется на текущий момент и добавляется к сумме дисконтированных денежных потоков прогнозного периода для определения общей стоимости проекта.

Применим метод DCF в оценке стартап-проекта.

В рамках оценки рассматриваемого стартап-проекта были использованы следующие параметры:

* Ставка дисконтирования: 17,5%
* Прогнозируемые денежные потоки:

1 год: выручка — 4,234,550.28 ₽, затраты — 26,929,637.57 ₽

2 год: выручка — 24,633,534.12 ₽, затраты — 29,390,383.53 ₽

1. год: выручка — 131,795,568.52 ₽, затраты — 56,180,892.13 ₽

На основе этих данных была рассчитана будущая стоимость (DCF), равная

43 360 926, 73 ₽.

Эти результаты свидетельствуют о высокой инвестиционной привлекательности проекта, его способности генерировать значительные денежные потоки и создавать дополнительную стоимость для инвесторов.

Для принятия обоснованного решения о реализации стартап-проекта необходимо рассчитать интегральные показатели инвестиционной привлекательности. К числу наиболее распространённых и информативных метрик относятся: NPV отражает абсолютную величину прироста ценности бизнеса, которую проект создаёт для инвестора. Она определяется как разница между текущей стоимостью всех будущих денежных потоков от проекта и объемом первоначальных инвестиций:

NPV = Σ [ Ct / (1 + r)^t ] от t = 0 до n

где:  
Ct — денежный поток в период t;  
r — ставка дисконтирования;  
n — количество периодов;  
C0 — начальные инвестиции (обычно отрицательное значение).

Если NPV>0, проект считается эффективным и экономически целесообразным, поскольку создаёт дополнительную стоимость.

IRR (Internal Rate of Return) — внутренняя норма доходности — это такая ставка дисконтирования, при которой NPV проекта становится равной нулю. Формально, IRR решает уравнение:

0 = Σ [ Ct / (1 + IRR)^t ] от t = 0 до n

IRR позволяет понять, какую максимальную доходность может принести проект при текущем уровне рисков и финансовых вложений. Проект считается привлекательным, если:

IRR>i, где i — ставка дисконтирования (альтернативная стоимость капитала). В рассматриваемом проекте IRR составляет 69%, что значительно выше ставки дисконтирования 17,5%, и указывает на высокую эффективность.

ROI показывает отношение общей прибыли от проекта к вложенным средствам и позволяет оценить эффективность в относительных величинах:

ROI=Инвестиции / Чистая прибыль ×100%

Или, в рамках DCF-модели:

В данном случае ROI составил 135%, что говорит о почти трёхкратной отдаче от вложенных средств.

FV — это оценка стоимости проекта или актива в будущем, с учётом прогнозируемых доходов и ставки роста. Формула будущей стоимости при компаундировании:

где:

* PV — приведённая (текущая) стоимость,
* i — ставка роста или доходности,
* n — количество периодов.

Для проекта DCF составляет 43 360 926, 73 ₽, что отражает потенциальную рыночную капитализацию или ожидаемый финансовый результат по окончании инвестиционного цикла.

Так, рассчитанные показатели эффективности представлены в таблице 22.

Таблица 22

**Обобщение результатов [составлена автором]**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Значение | Интерпретация |
| NPV | 1,851,037.82 ₽ | Проект приносит чистую прибыль выше инвестиций |
| IRR | 69% | Существенно выше ставки дисконтирования (17,5%) |
| ROI | 155% | Возврат на каждый рубль инвестиций почти утроен |
| DCF | 43 360 926, 73 ₽ | Перспективная стоимость проекта в будущем |

Таким образом, все ключевые показатели инвестиционной эффективности указывают на высокую окупаемость стартап-проекта, его устойчивость к рыночным рискам и способность генерировать существенный финансовый результат в среднесрочной перспективе.

## **2.8 Риски проекта**

Стартапы как инновационные проекты с высокой степенью неопределённости подвержены множеству внешних и внутренних рисков. В условиях динамично развивающихся цифровых рынков, особенно в сфере финансовых технологий (финтех), риски приобретают особую актуальность. По определению ISO 31000, риск — это воздействие неопределённости на достижение целей. Эффективное управление рисками (Risk Management) позволяет минимизировать потенциальные потери, повысить устойчивость проекта и обеспечить долгосрочное развитие.

Классификация рисков может быть представлена в рамках методологии PMBOK (Project Management Body of Knowledge), где риски делятся на:

* внутренние (связанные с продуктом, командой, бизнес-моделью),
* внешние (рыночные, регуляторные, макроэкономические),
* непредвиденные (форс-мажоры) — маловероятные, но критически опасные события [13].

Для системного анализа рисков стартапа применяются следующие инструменты:

* PESTLE-анализ — для оценки макросреды;
* SWOT-анализ — для выявления внутренних и внешних угроз;
* Анализ чувствительности — для оценки уязвимости к изменению ключевых факторов;
* Матрица рисков — как инструмент приоритизации и управления угрозами по вероятности и последствиям.

Для оценки уязвимости проекта к внешним воздействиям проведён анализ чувствительности. Он позволяет определить, какие факторы среды способны оказать наибольшее влияние на устойчивость и динамику развития «КРБ».

Ниже представлена таблица, в которой указаны ключевые внешние факторы и их предполагаемое воздействие на реализацию стартапа.

Таблица 23

**Анализ чувствительности КРБ к внешним факторам [составлена автором 33]**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внешний фактор | Степень влияния | Комментарий |
| Изменения в законодательстве | Высокая | Законодательство по API и персональным данным может сильно повлиять |
| Конкуренция | Высокая | Прямые конкуренты есть (ZenMoney, Сбер, Тинькофф), возможна потеря пользователей |
| Инвестиционный климат | Средняя | Зависимость от внешнего финансирования на ранних этапах |
| Финансовое поведение потребителей | Средняя | Переход к экономии может увеличить спрос, но снижает ARPU |
| Доступность цифровых сервисов | Средняя | Зависимость от облачных платформ, VPN и доступов |
| Уровень доверия к финтеху | Высокая | Без доверия пользователи не предоставят данные и не купят подписку |

Результаты показывают, что проект особенно чувствителен к изменениям законодательства и росту конкуренции, а также к уровню доверия пользователей к финтех-продуктам. Это требует гибкости в юридическом сопровождении, стратегической коммуникации с пользователями и постоянной технической адаптации продукта.

Для систематизации угроз и приоритизации управленческих решений сформирована матрица рисков. Она классифицирует риски по двум ключевым критериям: вероятности возникновения и степени воздействия на проект. Такая матрица позволяет выделить высокоприоритетные угрозы, требующие превентивных мер.

Ниже представлена структурированная матрица рисков с комментариями по каждой категории.

Таблица 24

**Матрица рисков проекта «КРБ» [составлена автором]**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № риска | Риск | Вероятность | Воздействие | Уровень риска | Меры предотвращения и реагирования |
| 1 | Сбой или изменение банковских API | Средняя | Высокое | Высокий | Контракты с банками, резервные источники, универсальные коннекторы |
| 2 | Утечка пользовательских данных | Низкая | Очень высокое | Высокий | AES-256, 2FA, аудит, соответствие ФЗ-152, DevSecOps |
| 3 | Недофинансирование проекта | Средняя | Высокое | Средне-высокий | Многоэтапное финансирование, партнёрства, гранты |
| 4 | Уход ключевых сотрудников | Средняя | Среднее | Средний | Доля в компании (опционы), резерв кандидатов, документирование процессов |
| 5 | Форс-мажоры: санкции, облака | Низкая | Высокое | Средний | Yandex Cloud, локальные серверы, импортонезависимые решения |
| 6 | Регуляторные ограничения | Средняя | Среднее | Средний | Юридическая экспертиза, регистрация в Роскомнадзоре |
| 7 | Низкая конверсия в платную модель | Высокая | Среднее | Средне-высокий | Freemium-модель, сегментация пользователей, A/B тесты |
| 8 | Потеря доверия пользователей | Средняя | Среднее | Средний | Прозрачная политика, обратная связь, SMM, публикации кейсов |

В соответствии с матрицей рисков была составлена карта рисков.

Таблица 25

**Карта рисков проекта «КРБ»**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Крайне низкий | Низкий | Средний | Высокий | Крайне высокий |
| Очень вероятно |  |  |  |  |  |
| Вероятно |  |  | 7 |  |  |
| Возможно |  |  | 4, 6, 8 | 1, 3 |  |
| Маловероятно |  |  |  | 5 | 2 |
| Крайне маловероятно |  |  |  |  |  |

Из анализа матрицы и карты рисков следует, что приоритетным направлением является обеспечение технологической устойчивости и информационной безопасности, а также проработка гибких механизмов масштабирования команды и финансирования.

Риски, выявленные в процессе анализа, компенсируются рядом встроенных в проект механизмов устойчивости — как технологических, так и управленческих. Разработка проекта изначально строится по принципам Lean Startup и Agile, что позволяет не только быстро адаптироваться к меняющейся среде, но и минимизировать издержки на ранних этапах.

В таблице ниже представлены основные гарантии устойчивости по ключевым направлениям.

Таблица 26

**Гарантии устойчивости проекта КРБ [составлена автором]**

|  |  |
| --- | --- |
| Направление | Механизмы устойчивости |
| Технологии | Шифрование, отказоустойчивость, 2FA |
| Юридическая база | Соответствие ФЗ-152, регистрация в Роскомнадзоре |
| Финансы | Многоуровневая структура привлечения средств |
| Управление | Agile-методология, CustDev, MVP |

Таким образом, несмотря на наличие значительного числа потенциальных рисков, проект «КРБ» демонстрирует высокую адаптивность и проактивную стратегию минимизации угроз, что увеличивает его шансы на долгосрочный успех в условиях нестабильного внешнего окружения.

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В процессе разработки была осуществлена комплексная проработка всех ключевых аспектов проекта: проведён подробный анализ рыночной среды, подтверждена актуальность идеи через Customer Development, разработан бизнес-план, описаны производственные, организационные и маркетинговые стратегии, а также финансовый план, посчитана эффективность и выявлены риски.

Основной задачей стартапа является решение проблемы децентрализации финансовой информации у пользователей. Современные условия, в которых большинство людей одновременно используют банковские приложения, электронные кошельки и инвестиционные сервисы, требуют создания универсального инструмента, обеспечивающего централизованное управление всеми финансовыми потоками. Приложение КРБ как раз и призвано стать таким инструментом, предлагая пользователю не только агрегированные данные, но и интеллектуальные рекомендации по оптимизации расходов и планированию бюджета.

Проект прошёл стадию подтверждения рыночной гипотезы и находится на этапе подготовки к разработке MVP. Были получены положительные отклики от целевой аудитории, подтверждена готовность пользователей к использованию такого рода продукта и даже к его монетизации в формате подписки. На данный момент сформирована потребность в человеческом капитале, определен каркас архитектуры цифрового решения, а также выбраны приоритетные каналы маркетингового продвижения. Таким образом, проект находится в стадии средней концептуальной зрелости с чёткой готовностью к переходу в фазу тестовой реализации.

Несмотря на то, что в рамках дипломной работы стартап ещё не запущен, подготовлены все прогнозные условия для коммерциализации: определены объёмы инвестиций, произведены финансовые расчёты, проведён анализ рисков и конкурентной среды.

В краткосрочной перспективе планируется запуск MVP с базовым функционалом, расширение пользовательской базы и получение первых выручек по модели freemium. В среднесрочной — расширение функциональности за счёт внедрения ИИ-аналитики, выход на рынок СНГ и партнёрство с инвестиционными и налоговыми платформами. В долгосрочной — развитие платформенной архитектуры, открытие API, запуск white-label решений для финансовых организаций и достижение пользовательской базы до 2–3 миллионов человек. Стартап также соответствует критериям цифровой трансформации в рамках направления TECHNET, что открывает возможности участия в акселераторах и получения государственной поддержки.

Таким образом, стартап-проект «Копейка рубль бережёт» на текущем этапе представляет собой тщательно проработанную концептуальную идею, основанную на глубоком анализе рыночных тенденций, потребностей пользователей и существующих технологических возможностей. Несмотря на то, что коммерческая реализация продукта ещё не начата, разработана чёткая стратегия выхода на рынок, сформирована потребность в команде, определены ключевые этапы развития и источники финансирования. Данный проект демонстрирует потенциал как в плане социальной значимости — за счёт повышения финансовой грамотности и упрощения управления личными средствами, — так и в плане будущей коммерциализации.

# **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
2. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (в ред. от 08.08.2024).
3. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» (в ред. от 08.08.2024)
4. Гражданский кодекс Российской Федерации (части 1–4). — М.: Проспект, 2024.
5. Постановление Правительства Российской Федерации от 01.11.2012 № 1119 «Об утверждении требований к защите персональных данных при их обработке в информационных системах персональных данных» (в ред. от 08.08.2024)
6. Агапова Т.А., Серегина С.Ф. Макроэкономика. — М.: Дело, 2023. — 456 с.
7. Афанасьев М.Ю. Инновационный менеджмент. — СПб.: Питер, 2021. — 288 с.
8. Басовский Л.Е. Бизнес-планирование в цифровой экономике. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 320 с.
9. Бланк С. Четыре шага к озарению: стратегии создания успешного стартапа. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. — 400 с.
10. Воронкова А.Е. Финансовые технологии. — М.: Юрайт, 2023. — 312 с.
11. Глазьев С.Ю. Цифровая экономика: вызовы и возможности. — М.: Книжный мир, 2022. — 384 с.
12. Жигалкин В.Е. Маркетинг в цифровой среде. — СПб.: Питер, 2021. — 256 с.
13. Кнорринг В.И. Управление проектами: теория и практика. — М.: Омега-Л, 2020. — 368 с.
14. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. — М.: Вильямс, 2022. — 816 с.
15. Лапидус В.А. Стартап: от идеи до бизнеса. — М.: Альпина Паблишер, 2020. — 256 с.
16. Липсиц И.В. Бизнес-планирование: учебник. — М.: Эксмо, 2021. — 448 с.
17. 1. Макарова, И.В. Инновационный менеджмент: учебное пособие / И.В. Макарова, А.Б. Юрасов, О.П. Корчин. — Москва: Русайнс, 2024. — 269 с.
18. Николаева И.П. Цифровые платформы в экономике. — М.: НИУ ВШЭ, 2022. — 310 с.
19. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора. — СПб.: Питер, 2020. — 288 с.
20. Панкрухин А.П. Маркетинг. Учебник для вузов. — М.: Омега-Л, 2021. — 544 с.
21. Рис Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 320 с.
22. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности. — М.: ИНФРА-М, 2023. — 416 с.
23. Смирнова Е.А. Бизнес-аналитика. — М.: Юрайт, 2022. — 350 с.
24. Сулимова, Е.А. Роль информационных технологий в обеспечении финансовой безопасности организации / Е.А. Сулимова, А.Ю. Фетисов // Экономика строительства. - 2022. - № 5. - С. 12-15.
25. Титов А.В. Разработка мобильных приложений. — М.: БХВ-Петербург, 2021. — 384 с.
26. Управление инновационными процессами: учебное пособие / В.И. Салыгин, И.А. Гулиев, М.В. Рыбин [и др.]; под общ. ред. А.А. Степанова, М.В. Савины. — Москва: КноРус, 2024. — 231 с.
27. Уткин Э.А. Управление стартапами. — М.: Экономика, 2020. — 336 с.
28. Чекмарев А.А. Предпринимательская деятельность. — М.: РГУП, 2022. — 296 с.
29. Шеин А.Н. Lean Startup на практике. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. — 256 с.
30. Ассоциация ФинТех. Обзор цифровых финансовых сервисов в РФ [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — Режим доступа: [https://fintechru.org](https://fintechru.org/) (дата обращения: 23.05.2025).
31. Министерство цифрового развития РФ [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — Режим доступа: [https://digital.gov.ru](https://digital.gov.ru/) (дата обращения: 25.04.2025).
32. Сайт Ситуационного центра социально-экономического развития регионов Российской Федерации Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова [Электронный ресурс] / Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова – Электрон. дан. – Режим доступа: https://xn--p1ag3a.xn--p1ai/science/tsifrovyie-initsiativyi-reu/-situatsionnyiy-tsentr-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-regionov-rossiyskoy-federatsii (дата обращения: 20.05.2025).
33. ASOmobile. Категория финансовых приложений — 2024: анализ и прогнозы [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — Режим доступа: <https://asomobile.net/blog/kategoriya-finansovyh-prilozhenij-2024-analiz-i-prognozy/> (дата обращения: 25.04.2025).
34. Banki.ru. Почему россияне отказываются от контроля над личными финансами? — 2023 [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — Режим доступа: <https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=11084184> (дата обращения: 25.04.2025).
35. BYYD. Тренды мобильных финансовых приложений — 2024 [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — Режим доступа: <https://www.byyd.me/ru/blog/2025/01/trends-mobile-financial-apps-2024/> (дата обращения: 25.04.2025).
36. DataReportal. Digital 2024: Россия [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — Режим доступа: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-russia> (дата обращения: 25.04.2025).
37. Deloitte. Финтех-обзор в России: Анализ поведения потребителей цифровых финансовых услуг — 2023 [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/financial-services/articles/fintech.html> (дата обращения: 25.04.2025).
38. SmartRanking. Год вызовов и адаптации: финтех-рынок вырос на 14% в 2024 году и вошел в зону плато [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — Режим доступа: <https://smartranking.ru/ru/analytics/fintech/god-vyzovov-i-adaptacii-fintech-rynok-vyros-na-14-v-2024-godu-i-voshel-v-zonu-plato/> (дата обращения: 25.04.2025).
39. Statista. Прогноз количества пользователей смартфонов в России с 2015 по 2024 год — 2024 [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/467166/forecast-of-smartphone-users-in-russia/> (дата обращения: 25.04.2025).
40. TAdviser. Финтех-рынок (FinTech): рост на 14% в 2024 году — 2024 [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Финтех-рынок_%28FinTech%29> (дата обращения: 25.04.2025).
41. Sensor Tower. Аналитика мобильных приложений, 2024 [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — Режим доступа: [https://sensortower.com](https://sensortower.com/) (дата обращения: 25.04.2025).
42. SmartRanking. Финтех: рост на 14% в 2024 году [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — Режим доступа: <https://smartranking.ru/ru/analytics/fintech> (дата обращения: 25.04.2025).
43. Blank S. The Four Steps to the Epiphany. — 3rd Ed. — K&S Ranch, 2020. — 384 с.
44. Brealey R.A., Myers S.C., Allen F. Principles of Corporate Finance. — 12th ed. — New York: McGraw-Hill Education, 2019. — 976 с.
45. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. — 8th ed. — Pearson, 2022. — 560 с.
46. Christensen C. The Innovator’s Dilemma. — Harvard Business Review Press, 2016. — 288 с.
47. Croll A., Yoskovitz B. Lean Analytics. — O’Reilly Media, 2021. — 436 с.
48. Deloitte. Global Mobile Consumer Survey. — 2022. — 9 с.
49. Gans J., Stern S. Strategy for Startups. — Harvard Business Review, 2021. — 9 с.
50. Harvard Business Review. What’s Your LTV:CAC Ratio? — 2020. — 9 с.
51. Maurya A. Running Lean. — 2nd ed. — O'Reilly Media, 2012. — 235 с.
52. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation. — Wiley, 2010. — 288 с.
53. Ries E. The Lean Startup. — Crown Business, 2011. — 336 с.
54. Wirtz B.W. Digital Business Models. — Springer, 2019. — 247 с.
55. CB Insights. Fintech Trends to Watch in 2025 [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — Режим доступа: [https://www.cbinsights.com](https://www.cbinsights.com/) (дата обращения: 25.04.2025).
56. European Union. GDPR Guidelines — 2023 [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — Режим доступа: [https://gdpr.eu](https://gdpr.eu/) (дата обращения: 25.04.2025).
57. European Banking Authority. Open Banking Guidelines — 2023 [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — Режим доступа: [https://www.eba.europa.eu](https://www.eba.europa.eu/) (дата обращения: 25.04.2025).
58. Gartner. Fintech Hype Cycle, 2023 [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — Режим доступа: [https://www.gartner.com](https://www.gartner.com/) (дата обращения: 25.04.2025).
59. McKinsey. State of Tech Startups, 2024 [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — Режим доступа: [https://www.mckinsey.com](https://www.mckinsey.com/) (дата обращения: 25.04.2025).
60. SimilarWeb. Mobile App Market Analytics, 2024 [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — Режим доступа: [https://www.similarweb.com](https://www.similarweb.com/) (дата обращения: 25.04.2025).
61. Statista. Global FinTech Market Forecast 2024–2030 [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — Режим доступа: [https://statista.com](https://statista.com/) (дата обращения: 25.04.2025).
62. The Green Software Foundation [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — Режим доступа: [https://greensoftware.foundation](https://greensoftware.foundation/) (дата обращения: 25.04.2025).

# **ПРИЛОЖЕНИЯ**

Приложение 1

**Карта движения потребителей КРБ [составлена автором на основе материалов 18]**

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, веб-страница, Шрифт

Контент, сгенерированный ИИ, может содержать ошибки.

Приложение 2

**Карта мероприятий по итогам [составлена автором на основе материалов 18]**

Изображение выглядит как текст, Самоклеющийся листок, Шрифт, Прямоугольник

Контент, сгенерированный ИИ, может содержать ошибки.

Приложение 3

**Прогнозный доход на первые два года [составлена автором]**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяц | Трафик | Регистрации | Платящие за месяц | Платящие годовую | Доход с подписки, руб | Конверсия в действие с партнеркой | Доход с партнерских программ, руб | Конверсия активных пользователей | Конверсия платящих пользователей | Доход с рекламы, руб | Общий доход, руб |
| 2 | 12000 | 1320 | 132 | 11 | 71137 | 53 | 15840 | 353 | 4 | 71502 | 158479 |
| 3 | 13800 | 1518 | 152 | 12 | 81808 | 61 | 18216 | 406 | 5 | 82227 | 182251 |
| 4 | 15870 | 1746 | 175 | 14 | 94079 | 70 | 20948 | 467 | 6 | 94561 | 209589 |
| 5 | 18251 | 2008 | 201 | 16 | 108191 | 80 | 24091 | 537 | 7 | 108745 | 241027 |
| 6 | 20988 | 2309 | 231 | 18 | 124420 | 92 | 27704 | 618 | 7 | 125057 | 277181 |
| 7 | 24136 | 2655 | 265 | 21 | 143083 | 106 | 31860 | 710 | 9 | 143816 | 318758 |
| 8 | 27757 | 3053 | 458 | 24 | 210191 | 183 | 54958 | 771 | 14 | 157144 | 422294 |
| 9 | 31920 | 3511 | 527 | 28 | 241720 | 211 | 63202 | 887 | 17 | 180716 | 485638 |
| 10 | 36708 | 4038 | 606 | 32 | 277978 | 242 | 72682 | 1020 | 19 | 207823 | 558483 |
| 11 | 42215 | 4644 | 697 | 37 | 319674 | 279 | 83585 | 1173 | 22 | 238997 | 642256 |
| 12 | 48547 | 5340 | 801 | 43 | 367626 | 320 | 96122 | 1349 | 25 | 274846 | 738594 |
| 13 | 55829 | 6141 | 921 | 49 | 422770 | 368 | 110541 | 1551 | 29 | 316073 | 849383 |
| 14 | 64203 | 7062 | 1059 | 56 | 486185 | 424 | 127122 | 1784 | 33 | 363484 | 976791 |
| 15 | 73833 | 8122 | 1218 | 65 | 559113 | 487 | 146190 | 2052 | 38 | 418007 | 1123310 |
| 16 | 84908 | 9340 | 1401 | 75 | 642980 | 560 | 168119 | 2359 | 44 | 480708 | 1291806 |
| 17 | 97645 | 10741 | 1611 | 86 | 739427 | 644 | 193337 | 2713 | 51 | 552814 | 1485577 |
| 18 | 11229 | 12352 | 1853 | 99 | 850340 | 741 | 222337 | 3120 | 59 | 635736 | 1708413 |
| 19 | 12913 | 14205 | 2131 | 114 | 977892 | 852 | 255688 | 3588 | 67 | 731096 | 1964675 |
| 20 | 14850 | 16336 | 2450 | 131 | 1124575 | 980 | 294041 | 4126 | 77 | 840761 | 2259377 |
| 21 | 17081 | 18786 | 2818 | 150 | 1293262 | 1127 | 338147 | 4745 | 89 | 966875 | 2598283 |
| 22 | 19698 | 21604 | 3241 | 173 | 1487251 | 1296 | 388869 | 5457 | 102 | 1111906 | 2988026 |
| 23 | 22585 | 24844 | 3727 | 199 | 1710338 | 1491 | 447199 | 6276 | 118 | 1278692 | 3436229 |
| 24 | 25973 | 28571 | 4286 | 229 | 1966889 | 1714 | 514279 | 7217 | 135 | 1470496 | 3951664 |
| 25 | 29869 | 32857 | 4929 | 263 | 2261923 | 1971 | 591421 | 8300 | 156 | 1691070 | 4544413 |

Приложение 4

**План денежных потоков КРБ [составлена автором]**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяц | Доход | OPEX | CAPEX | Привлечено | Налоги | Проценты по кредиту | CF+ | CF- | NCF | Накопительный NCF |
| 1-й мес | 158 479 ₽ | 1 842 000 ₽ | 2 000 000 ₽ | 2 000 000 ₽ | 39 620 ₽ | 25000 | 2 158 479 ₽ | 3 906 620 ₽ | -1 748 141 ₽ | -1 748 141 ₽ |
| 2-й мес | 182 251 ₽ | 1 842 000 ₽ | 0 ₽ | 0 ₽ | 45 563 ₽ | 25000 | 182 251 ₽ | 1 912 563 ₽ | -1 730 312 ₽ | -3 478 452 ₽ |
| 3-й мес | 209 589 ₽ | 1 842 000 ₽ | 0 ₽ | 1 000 000 ₽ | 52 397 ₽ | 25000 | 1 209 589 ₽ | 1 919 397 ₽ | -709 808 ₽ | -4 188 261 ₽ |
| 4-й мес | 241 027 ₽ | 1 842 000 ₽ | 2 459 000 ₽ | 0 ₽ | 60 257 ₽ | 25000 | 241 027 ₽ | 4 386 257 ₽ | -4 145 230 ₽ | -8 333 490 ₽ |
| 5-й мес | 277 181 ₽ | 1 842 000 ₽ | 0 ₽ | 0 ₽ | 69 295 ₽ | 25000 | 277 181 ₽ | 1 936 295 ₽ | -1 659 114 ₽ | -9 992 605 ₽ |
| 6-й мес | 318 758 ₽ | 1 842 000 ₽ | 0 ₽ | 2 000 000 ₽ | 79 690 ₽ | 25000 | 2 318 758 ₽ | 1 946 690 ₽ | 372 069 ₽ | -9 620 536 ₽ |
| 7-й мес | 422 294 ₽ | 1 842 000 ₽ | 0 ₽ | 0 ₽ | 105 573 ₽ | 25000 | 422 294 ₽ | 1 972 573 ₽ | -1 550 280 ₽ | -11 170 816 ₽ |
| 8-й мес | 485 638 ₽ | 1 842 000 ₽ | 0 ₽ | 0 ₽ | 121 409 ₽ | 25000 | 485 638 ₽ | 1 988 409 ₽ | -1 502 772 ₽ | -12 673 587 ₽ |
| 9-й мес | 558 483 ₽ | 1 842 000 ₽ | 0 ₽ | 0 ₽ | 139 621 ₽ | 25000 | 558 483 ₽ | 2 006 621 ₽ | -1 448 137 ₽ | -14 121 725 ₽ |
| 10-й мес | 642 256 ₽ | 1 842 000 ₽ | 0 ₽ | 0 ₽ | 160 564 ₽ | 25000 | 642 256 ₽ | 2 027 564 ₽ | -1 385 308 ₽ | -15 507 033 ₽ |
| 11-й мес | 738 594 ₽ | 1 842 000 ₽ | 0 ₽ | 0 ₽ | 184 649 ₽ | 25000 | 738 594 ₽ | 2 051 649 ₽ | -1 313 054 ₽ | -16 820 087 ₽ |
| 12-й мес | 849 383 ₽ | 1 842 000 ₽ | 0 ₽ | 0 ₽ | 212 346 ₽ | 25000 | 849 383 ₽ | 2 079 346 ₽ | -1 229 962 ₽ | -18 050 050 ₽ |
| 13-й мес | 976 791 ₽ | 1 842 000 ₽ | 0 ₽ | 0 ₽ | 244 198 ₽ | 25000 | 976 791 ₽ | 2 111 198 ₽ | -1 134 407 ₽ | -19 184 457 ₽ |
| 14-й мес | 1 123 310 ₽ | 1 842 000 ₽ | 0 ₽ | 0 ₽ | 280 827 ₽ | 25000 | 1 123 310 ₽ | 2 147 827 ₽ | -1 024 518 ₽ | -20 208 974 ₽ |
| 15-й мес | 1 291 806 ₽ | 1 842 000 ₽ | 0 ₽ | 0 ₽ | 322 951 ₽ | 25000 | 1 291 806 ₽ | 2 189 951 ₽ | -898 146 ₽ | -21 107 120 ₽ |
| 16-й мес | 1 485 577 ₽ | 1 842 000 ₽ | 0 ₽ | 0 ₽ | 371 394 ₽ | 25000 | 1 485 577 ₽ | 2 238 394 ₽ | -752 817 ₽ | -21 859 937 ₽ |
| 17-й мес | 1 708 413 ₽ | 1 842 000 ₽ | 0 ₽ | 0 ₽ | 427 103 ₽ | 25000 | 1 708 413 ₽ | 2 294 103 ₽ | -585 690 ₽ | -22 445 627 ₽ |
| 18-й мес | 1 964 675 ₽ | 1 842 000 ₽ | 0 ₽ | 0 ₽ | 491 169 ₽ | 25000 | 1 964 675 ₽ | 2 358 169 ₽ | -393 493 ₽ | -22 839 121 ₽ |
| 19-й мес | 2 259 377 ₽ | 1 842 000 ₽ | 0 ₽ | 0 ₽ | 564 844 ₽ | 25000 | 2 259 377 ₽ | 2 431 844 ₽ | -172 468 ₽ | -23 011 588 ₽ |
| 20-й мес | 2 598 283 ₽ | 1 842 000 ₽ | 0 ₽ | 0 ₽ | 649 571 ₽ | 25000 | 2 598 283 ₽ | 2 516 571 ₽ | 81 712 ₽ | -22 929 876 ₽ |
| 21-й мес | 2 988 026 ₽ | 1 842 000 ₽ | 0 ₽ | 0 ₽ | 747 006 ₽ | 25000 | 2 988 026 ₽ | 2 614 006 ₽ | 374 019 ₽ | -22 555 857 ₽ |
| 22-й мес | 3 436 229 ₽ | 1 842 000 ₽ | 0 ₽ | 0 ₽ | 859 057 ₽ | 25000 | 3 436 229 ₽ | 2 726 057 ₽ | 710 172 ₽ | -21 845 685 ₽ |
| 23-й мес | 3 951 664 ₽ | 1 842 000 ₽ | 0 ₽ | 0 ₽ | 987 916 ₽ | 25000 | 3 951 664 ₽ | 2 854 916 ₽ | 1 096 748 ₽ | -20 748 937 ₽ |
| 24-й мес | 4 544 413 ₽ | 1 842 000 ₽ | 0 ₽ | 0 ₽ | 1 136 103 ₽ | 25000 | 4 544 413 ₽ | 3 003 103 ₽ | 1 541 310 ₽ | -19 207 627 ₽ |
| 25-й мес | 5 226 076 ₽ | 1 842 000 ₽ | 0 ₽ | 0 ₽ | 1 306 519 ₽ | 25000 | 5 226 076 ₽ | 3 173 519 ₽ | 2 052 557 ₽ | -17 155 070 ₽ |
| 26-й мес | 6 009 987 ₽ | 1 842 000 ₽ | 0 ₽ | 0 ₽ | 1 502 497 ₽ | 25000 | 6 009 987 ₽ | 3 369 497 ₽ | 2 640 490 ₽ | -14 514 580 ₽ |
| 27-й мес | 6 911 485 ₽ | 1 842 000 ₽ | 0 ₽ | 0 ₽ | 1 727 871 ₽ | 25000 | 6 911 485 ₽ | 3 594 871 ₽ | 3 316 614 ₽ | -11 197 966 ₽ |
| 28-й мес | 7 948 208 ₽ | 1 842 000 ₽ | 0 ₽ | 0 ₽ | 1 987 052 ₽ | 25000 | 7 948 208 ₽ | 3 854 052 ₽ | 4 094 156 ₽ | -7 103 810 ₽ |
| 29-й мес | 9 140 439 ₽ | 1 842 000 ₽ | 0 ₽ | 0 ₽ | 2 285 110 ₽ | 25000 | 9 140 439 ₽ | 4 152 110 ₽ | 4 988 329 ₽ | -2 115 481 ₽ |
| 30-й мес | 10 511 505 ₽ | 1 842 000 ₽ | 0 ₽ | 0 ₽ | 2 627 876 ₽ | 25000 | 10 511 505 ₽ | 4 494 876 ₽ | 6 016 628 ₽ | 3 901 147 ₽ |