**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ**

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**ИМЕНИ Г. В. ПЛЕХАНОВА»**

Высшая школа менеджмента

Кафедра предпринимательства и логистики

«Допустить к защите»

Заведующий кафедрой

Предпринимательства и логистики

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

**(ФИО заведующего кафедрой)**

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

Направление 38.03.02 «Менеджмент»

профиль «Менеджмент организации»

ТЕМА «Разработка стартап проекта по созданию приложения для поиска игроков в уличный футбол StreetFoot Finder»

Выполнил обучающийся Светличный Фёдор Андреевич

Группа 15.03Д-М02/20б

Научный руководитель выпускной квалификационной работы

Доктор экономических наук,

Профессор кафедры Предпринимательства и логистики

Валентина Михайловна Репникова

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

(подпись)

Автор\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись)

Москва – 2024

**Аннотация**

В работе разрабатывается стартап-проект по созданию приложения для поиска игроков в уличный футбол Street Foot Finder. Данное приложение позволяет игрокам в уличный футбол находить свободные площадки, планировать матчи, создавать команды. В первой главе работы рассматриваются теоретические основы разработки стартап-проектов, анализа рынков и бизнес-моделирования. Во второй главе проведён анализ внешней среды, анализ рынка, обоснована бизнес-модель предлагаемого стартапа, оценён размер потребительских сегментов, обоснована возможность входа на рынок. В третьей главе представлены результаты разработки проекта, в частности, организационный компонент, план реализации проекта, маркетинговый план, финансовый план и обоснование экономической эффективности, оценка рисков и меры по управлению ими.

**Abstract**

A startup project is in the works to create an application for Street Foot Finder, an application for finding street football players. This application allows street football players to find free grounds, plan matches, and create teams. The first chapter of the paper deals with the theoretical foundations of startup project development, market analysis and business modelling. The second chapter analyses the external environment, analyses the market, justifies the business model of the proposed startup, estimates the size of consumer segments, and justifies the possibility of entering the market. Chapter three presents the results of the project development, in particular the organisational component, project implementation plan, marketing plan, financial plan and cost-effectiveness justification, risk assessment and risk management measures.

**Оглавление**

[Введение 3](#_Toc169255129)

[Глава 1. Теоретические основы разработки стартапа 5](#_Toc169255130)

[1.1 Понятие стартапа и особенности его разработки 5](#_Toc169255131)

[1.2 Методы стратегического анализа рынка 9](#_Toc169255132)

[1.3 Бизнес-модели в современном бизнесе и их выбор 14](#_Toc169255133)

[Глава 2. Исследование возможности осуществления проекта 17](#_Toc169255134)

[2.1 Основные характеристики продукции стартапа. 17](#_Toc169255135)

[2.2 Анализ внешней среды стартапа 20](#_Toc169255136)

[2.3 Анализ потенциальных потребителей 27](#_Toc169255137)

[2.4 Обоснование бизнес-модели проекта 30](#_Toc169255138)

[Глава 3. Разработка проекта создания приложения «StreetFoot Finder» 34](#_Toc169255139)

[3.1 Организационная структура проекта 34](#_Toc169255140)

[3.2 План реализации проекта 35](#_Toc169255141)

[3.3 Маркетинговый план 39](#_Toc169255142)

[3.4 Финансовый план и обоснование экономической эффективности 43](#_Toc169255143)

[3.5 Риски проекта 46](#_Toc169255144)

[Заключение. 48](#_Toc169255145)

[Список использованной литературы: 51](#_Toc169255146)

[Приложения 56](#_Toc169255147)

[Приложение 1. План продаж 56](#_Toc169255148)

[Приложение 2. Подробный финансовый план проекта 58](#_Toc169255149)

# Введение

Одним из наиболее востребованных и распространенных видов уличного спорта является уличный футбол. Инфраструктура для его развития во многих городах страны, особенно в Москве, достаточно развита. Это проявляется в повсеместном наличии футбольных площадок во дворах жилых домов, в том числе хорошо оборудованных («коробок»).

Такая инфраструктурная обеспеченность создает благоприятные условия для занятий уличным футболом и способствует его популяризации среди населения. Более того, уличный футбол имеет ряд преимуществ перед организованными футбольными секциями: доступность, бесплатность, гибкость и социальный аспект.

Футбол является одним из наиболее популярных видов спорта в России, и многие граждане страны начинают играть в него с раннего детства. Однако особенности городской жизни могут затруднять коммуникацию между жителями, что приводит к проблемам с поиском игроков для игры в футбол.

Данная проблема особенно актуальна в крупных городах, где высокая плотность населения сочетается с ограниченным количеством свободного времени у жителей. В таких условиях поиск единомышленников для занятий спортом может быть затруднительным, что снижает доступность футбола для горожан.

Решить эту проблему призван данный проект, который направлен на создание удобной и эффективной платформы для поиска игроков в футбол. Проект позволит пользователям находить единомышленников, формировать команды и организовывать игры в удобное для них время и место.

Таким образом, актуальность данного проекта обусловлена необходимостью преодоления коммуникационных барьеров в городской среде и повышения доступности занятий футболом для жителей городов.

Объект исследования — компания, занимающаяся разработкой приложения для поиска игроков в футбол.

Предмет исследования — возможность развития данного стартапа, занимающегося разработкой приложения для поиска игроков в футбол на российском рынке.

Цель настоящей работы — разработать комплексный бизнес-план по созданию и запуску мобильного приложения «StreetFoot Finder» в сфере интернет-бизнеса.

Для достижения этой цели нам потребуется выполнить следующие задачи:

* Описать основные особенности продукта, сформулировать уникальное торговое предложение;
* Проанализировать рынок сбыта и составить прогноз продаж;
* Выделить конкурентов и провести конкурентный анализ для стартапа;
* Сформулировать маркетинговый план;
* Описать план производства и организационный компонент для будущей компании;
* Провести анализ рисков для стартапа;
* Составить финансовую модель для проекта.

При написании данной работы были использованы следующие методы исследования: математические, в том числе статистические методы исследования; анализ конъюнктуры рынка и конкурентной среды; финансовое моделирование и прогнозирование.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, глав бизнес-плана, включающих анализ рынка и конкурентов, маркетинговый план, план производства и организационный компонент, анализ рисков, финансовую модель, заключения и приложения.

# Глава 1. Теоретические основы разработки стартапа

## Понятие стартапа и особенности его разработки

 В ходе развития экономики страны то и дело возникают новые компании и закрываются уже существующие, при этом известно, что большая часть последних – это вновь открытые компании, среди которых часто встречаются стартапы[[1]](#footnote-1). Последнее понятие получило в литературе множество различных определений, отражающих разные аспекты стоящего за этим понятием феномена. В английском языке «startup» означает начало процесса, однако, не каждый начинающийся коммерческий бизнес-проект можно назвать стартапом. Так, согласно одному из распространённых определений, приведённых автором методологии «бережливого стартапа» Эриком Рисом, стартап – это «вновь созданная организация, которая занимается разработкой новых товаров или услуг в условиях чрезвычайной неопределённости»[[2]](#footnote-2). По мнению автора, в стартапе существует три основных: первое-проблема, которую нужно решить, второе-клиенты, которые готовы заплатить за решение этой проблемы, и третье-способ решения этой проблемы.

Другое определение стартапа предполагает понимание данного термина как обозначающего компанию, которая «имеет очень высокие коммерческие риски, но в случае успеха, даёт высокую и быструю прибыль»[[3]](#footnote-3). Наконец, один из наиболее известных авторов в данной области, Стив Бланк, определяет стартап как «временную структуру, существующую с целью поиска воспроизводимой и расширяющейся бизнес-модели»[[4]](#footnote-4).

Так или иначе, мы можем выделить несколько основных отличительных признаков стартапа и сконструировать определение, включающее в себя основные аспекты вышеперечисленных. Итак, стартап можно определить как организацию на раннем этапе развития, созданную с целью роста и масштабирования, действующую в условиях большой неопределённости и связанную с высокими рисками, которые компенсируются высокой прибылью в случае успеха. Ключевым понятием в стартапе является иновационный эффект продукции или услуги. Основная цель стартапа-предоставление или улучшение уже имеющегося решения насущной проблемы [[5]](#footnote-5).

Стартапы сильно отличаются от традиционных организаций, что продиктовано их высокой неопределённостью среды, рисками и низким бюджетом. Основные отличительные характеристики стартапа приведены в таблице 1 [[6]](#footnote-6).

Таблица 1 — Отличительные характеристики стартапа.

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристика | Содержание |
| Инновационность | Осуществление разработки нового продукта или услуги с высоким потенциалом дисруптивного воздействия на рынок. |
| Неопределённость и риски | Присутствие неопределённости и потенциальных рисков связано с введением на рынок нового продукта или услуги. Эти риски могут быть как внутренними, так и внешними. |
| Востребованность бизнес-идеи | Статистически подтверждается, что в значительном количестве случаев причиной неудачи стартапа становится невостребованность предлагаемого продукта. |
| Ориентация на команду | Основным активом, обеспечивающим успешное функционирование стартапа, является высококвалифицированная команда, приверженная реализации задачи. |
| Ориентация на быстрый рост | Подразумевается быстрый темп развития стартап-проекта, что предполагает запуск на рынок в течение от трех до четырех месяцев. |
| Масштабируемость | Одним из ключевых свойств стартапа является его способность к масштабированию, направленная на расширение доли на рынке. |
| Недостаток ресурсов | Наличие ограничений в доступе к ресурсам, в частности финансовым средствам, и поиск инвестиций считаются значимыми факторами, ограничивающими рост стартапа. |

Также можно рассмотреть классификацию стартапов, которая показывает различия между особенностями, мотивами и целями деятельности данных организаций. В первую очередь, стартапы можно классифицировать по степени технологичности или инновационности. Стартапы, в основе предложения которых лежат научные разработки или иные технологии, требуют значительных инвестиций и предполагают быстрый захват доли рынка или его формирование[[7]](#footnote-7). В случае же отказа от использования таких новшеств в основе стартапа, как правило, лежит инновация в применении той или иной уже существующей практики или технологии, иногда направленная на расширение существующего рынка [[8]](#footnote-8).

Помимо указанной классификации может иметь место и иная, предполагающая выделение различных видов стартапов по мотивам и целям их создания. Данная классификация предложена С. Бланком и включает в себя несколько различных категорий: стартапы образа жизни, малого и среднего бизнеса, масштабируемые, покупаемые, крупные и социальные стартапы. [[9]](#footnote-9)Рассмотрим их более подробно. Стартапы первой категории предполагают стремление к самовыражению основателя и реализации определённого образа жизни. Стартапы малого и среднего бизнеса направлены на получение прибыли в краткосрочной перспективе и, как правило, требуют меньший объём инвестиций. Под масштабируемыми понимаются, как правило, такие стартапы, которые изначально нацелены на получение большой доли рынка. К покупаемым стартапам относятся такие организации, которые создаются с целью продажи более крупным компаниям. Крупные стартапы обычно создаются и финансируются действующими организациями с целью разработки и внедрения инноваций. И, наконец, социальные стартапы не предполагают прибыль как таковую, и скорее направлены на создание общественных благ, чем на коммерческие показатели.

Так же С. Бланк в своей книге «Стартап. Настольная книга основателя» обрисовывает жизненный цикл стартапа, представленный последовательностью этапов: выявление целевой аудитории, формирование покупательского портрета, верификация потребностей потребителей, что представляет собой фазу проверки гипотез, привлечение целевой аудитории с использованием закупки рекламного трафика, а также создание структуры компании [[10]](#footnote-10).

Для всех стартапов характерны большие сложности, связанные с отсутствием ретроспективных данных о компании, недостаток данных о продукте и сложность в предугадывании реакции рынка на него, а также большое число различного рода изменений, возникающих даже в случае успешного роста организации [[11]](#footnote-11).

## Методы стратегического анализа рынка

В современном бизнесе стратегический анализ рынка играет ключевую роль в формировании успешной стратегии компании. Методы стратегического анализа рынка помогают оценить текущее положение компании на рынке, определить ее конкурентные преимущества и недостатки, а также выявить возможности для роста и развития. Для этих целей разработано достаточно большое количество различных методов и фреймворков, часть из которых мы рассмотрим в данном разделе.

Особую значимость имеют такие инструменты, как PEST-анализ, позволяющий оценить перспективы развития отрасли, анализ Портера, позволяющий оценить уровень конкуренции в отрасли и структуру последней, SWOT-анализ, позволяющий оценить положение компании на рынке и выбрать подходящую стратегию, а также метод сегментации рынка для разработки наиболее эффективных маркетинговых стратегий. (Томпсон & Стрикленд, 1998) [[12]](#footnote-12).

Первый метод представляет из себя анализ и прогноз развития макросреды: политических, экономических, социокультурных и технологических факторов. При оценке макросреды следует учитывать следующие параметры: Р — Political (политико-правовые), Е — Economic (экономические), S — Sociocultural (социально-культурные), Т — Technologicalfоrces (технологические) и выявление тенденций, событий, не подконтрольных предприятию, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений.  Используя этот инструмент анализа следует учитывать его ограниченность и неточность, а потому необходимо регулярно обновлять источники данных и комбинировать их в анализе [[13]](#footnote-13).

Для анализа микросреды часто используют модель М. Портера, которая позволяет компаниям лучше понять свое конкурентное окружение, выявить угрозы и возможности, а также разработать стратегии для достижения конкурентного преимущества. Этот анализ помогает компаниям адаптироваться к изменениям на рынке и эффективно конкурировать со своими соперниками [[14]](#footnote-14). Модель Портера предполагает, что масштаб конкуренции является результатом воздействия пяти сил. В первую очередь, это угроза со стороны товаров-заменителей. Эта сила определяет вероятность замены продукта на альтернативный вариант, что приводит к снижению спроса на данную продукцию. Чем больше доступных альтернативных вариантов, тем выше угроза замены. Вторая сила – угроза появления новых игроков на рынке. Здесь учитывается вероятность появления новых компаний, что повлечет за собой усиление конкуренции и снижение прибыльности. Третья сила – внутриотраслевая конкуренция. Она оценивает степень конкуренции между уже действующими игроками на рынке. Чем более интенсивна эта конкуренция, тем сложнее для компаний достичь высокой прибыльности. Четвертым фактором является рыночная власть потребителя. Она определяет возможность покупателей оказывать влияние на ценообразование и условия продаж товара. И наконец, последняя пятая сила – рыночная власть поставщика. Она характеризует возможность поставщиков оказывать влияние на цены и условия поставки товаров компании [[15]](#footnote-15). Если поставщики обладают значительной властью, они могут повышать цены и изменять условия для самой компании. При проведении анализа основных конкурентных сил рассматриваются также ключевые факторы каждой из них: барьеры для входа на рынок, издержки переключения между продуктами или услугами различных производителей и структура закупок со стороны потребителей [[16]](#footnote-16). Эти факторы имеют весомое значение при определении состояния конкурирующих отношений [[17]](#footnote-17).

Следующий метод стратегического анализа, который помогает корпорациям оценить свои внутренние сильные и слабые стороны, а также внешние возможности и угрозы, с которыми они сталкиваются на рынке, представляет собой SWOT-анализ. Данный инструмент позволяет предприятиям выявить свои конкурентные преимущества и недостатки, а также сформулировать стратегии для достижения успеха. Акроним SWOT расшифровывается как Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы) [[18]](#footnote-18). Сильные стороны в рамках SWOT-анализа представляют собой внутренние возможности и позитивные аспекты бизнеса, способствующие достижению целей компании и эффективному обслуживанию клиентов. Слабые стороны, напротив, являются внутренними факторами или ограничениями, которые могут затруднять или препятствовать эффективности деятельности организации. Таким образом, сильные и слабые стороны компании считаются внутренними элементами SWOT-анализа. Возможности в рамках SWOT-анализа представляют собой факторы или аспекты, которые могут благоприятно влиять на деятельность предприятия и облегчать его функционирование с учетом внешних факторов.

Важным этапом исследования рынка является анализ потенциальной аудитории- группа людей, на которую распространяются маркетинговые усилия, называется целевой аудиторией. При этом к ней относятся не только те люди, которые уже воспользовались продуктом стартапа, но и потенциальные потребители, привлечение которых необходимо для развития любого бизнеса. Потенциальные потребители являются частью целевой аудитории [[19]](#footnote-19).

Анализу потенциальной аудитории предшествует получение информации, освещающей ряд качеств ее представителей. Для эффективного анализа необходимо применить системный подход, учитывая различные характеристики целевой аудитории [[20]](#footnote-20). Первоначально следует определить ядро пользователей, для которых приложение будет наиболее полезным и привлекательным. Это может быть сделано путем проведения маркетинговых исследований, опросов или интервью с представителями целевой группы.

Помимо этого, важным методом стратегического анализа рынка является метод сегментации, который предполагает разделение рынка на отдельные сегменты или группы потребителей с похожими характеристиками, потребностями или поведением. Проведение сегментации обеспечивает лучшее понимание потребностей потребителей, природы конкуренции, концентрацию ресурсов на выгодных направлениях и ориентацию маркетинговых действий на конкретные сегменты. Сегментация рынка может проводиться по различным критериям, таким как демографические (возраст, пол, доход), географические (регион, страна), психографические (образ жизни, ценности) и поведенческие (потребительское поведение, лояльность)[[21]](#footnote-21). Каждый сегмент имеет свои уникальные особенности, что позволяет компаниям более точно настраивать свои продукты, цены, распространение и продвижение для каждой группы потребителей. Существует несколько методов сегментации рынка, включая разделение на группы по обстоятельствам использования продукта, основанных на выгодах, статусе пользователя, интенсивности потребления, степени лояльности и стадии готовности к покупке. Сегментация по обстоятельствам использования отражает различные ситуации, когда потребители прибегают к покупке или использованию продукта. Сегментация на основе выгод учитывает, какие выгоды и пользу ищет потребитель в продукте. Статус пользователя отражает частоту использования продукта и может включать неиспользующих, бывших, потенциальных, новичков и регулярных пользователей. Интенсивность потребления позволяет разделить рынок на группы слабых, умеренных и активных потребителей продукта. Степень лояльности оценивает приверженность потребителя к марке продукта через повторные покупки. Стадия готовности покупателя классифицирует их по уровню информированности и желанию приобрести продукт. Это важно для разработки маркетинговых стратегий.

Также значение имеют маркетинговые подходы, такие как CJM, 4Р, которые позволяют разработать маркетинговую стратегию для компании, позволяющие ей достичь необходимых результатов [[22]](#footnote-22).

## Бизнес-модели в современном бизнесе и их выбор

Одно из важнейших условий успешности стартапа – правильно подобранная бизнес-модель. Бизнес-модель – описание того, как компания создает, доставляет и зарабатывает деньги. Это концептуальная модель, описывающая основные элементы бизнеса и способы их взаимодействия для достижения целей компании [[23]](#footnote-23). Как отмечает С. Бланк, эксперт в области предпринимательства и автор книг о Lean Startup, в период своего существования стартапы неоднократно вносят изменения в действующие бизнес-модели [[24]](#footnote-24). в связи с чем важно рассмотреть понятия бизнес-модели и соответствующие фреймворки.

Бизнес-модель представляет собой структуру бизнес-процессов и взаимосвязей между ними, описывающую потребительские сегменты, ценностные предложения, каналы распространения, отношения с клиентами, источники доходов, ключевые ресурсы и деятельность, партнеров и расходы.[[25]](#footnote-25) Данная структура направлена на создание комплексного стратегического представления о коммерческой и операционной деятельности предприятия и прежде всего отвечает на вопросы, связанные с его функционированием в качестве экономического субъекта [[26]](#footnote-26).

В рамках другого подхода бизнес-модель может рассматриваться как состоящая из определённым образом согласованных ценностного предложения клиенту, формулы прибыли, ресурсов и процессов компании. Ценностное предложение связывается с выделением целевого потребителя и выполнением определённой «работы», нацеленной на удовлетворение его актуальной потребности. Формула прибыли включает в себя модели дохода и прибыли, характеризующих объёмы предполагаемых транзакций, а также структуру затрат и скорость оборота ресурсов. Наконец, ресурсы и процессы компании обеспечивают процесс реализации ценностного предложения компании [[27]](#footnote-27).

Существует несколько типов бизнес-моделей. Один из них – прямая продажа товаров, где продажа товаров или услуг осуществляется непосредственно потребителям. Другая модель – рекламная, где предприниматель будет получать доход, размещая на своей платформе рекламу заказчиков. Следующий тип модели, когда клиент выплачивает абонентскую плату за подписку на товар или услугу. Франчайзинг – это модель, в которой владелец получает доход от продажи прав использования бренда и продуктов компании. Платформенная модель предполагает создание платформы для коммуникации и предоставления услуг [[28]](#footnote-28).

При формировании бизнес-проекта первостепенное внимание следует уделить выбору соответствующей бизнес-модели, поскольку это является ключевым моментом в стратегическом планировании. При принятии решения относительно выбора бизнес-модели необходимо учитывать ряд особенностей проекта. Определение целевой аудитории играет значительную роль, поскольку глубокое понимание потребителей, их финансового положения, потребностей и предпочтений является крайне важным. Это знание позволяет эффективно использовать маркетинговые инструменты, такие как реклама, для продвижения товаров и услуг. Анализ конкурентной среды позволяет разработать правильную стратегию выхода на рынок и определить, какие уникальные особенности проекта помогут выделиться среди конкурентов.

В зависимости от выбранной бизнес-модели источники дохода могут быть разнообразными. Например, извлечение прибыли может происходить посредством продажи товаров или услуг, размещения рекламы на платформе и другими способами. Выбранная бизнес-модель также должна предусматривать возможность внедрения инноваций. Своевременные инновации являются двигателем прогресса и залогом успеха в современном бизнесе [[29]](#footnote-29). Компании, которые готовы к изменениям и активно внедряют новшества, имеют большие шансы оставаться конкурентоспособными и успешными на рынке.

Выбор подходящей бизнес-модели является важным элементом стратегического планирования и может определить успех или неудачу организации. Поэтому перед принятием окончательного решения относительно наиболее подходящей бизнес-модели для предприятия необходимо провести детальный анализ маркетинговой ситуации, конкурентного окружения, целевой аудитории и технологических тенденций [[30]](#footnote-30).

# Глава 2. Исследование возможности осуществления проекта

## Основные характеристики продукции стартапа.

Продукт компании – приложение, позволяющее найти команду для регулярных совместных тренировок и команды-соперников, состоящие из игроков одного уровня.

 Приложение эффективно удовлетворяет несколько потребностей пользователей. Во-первых, платформа предоставляет возможность создавать и находить матчи, а также принимать в них активное участие. Такой функционал позволяет пользователям в полной мере наслаждаться игровым процессом и получать удовольствие от соревнований. Во-вторых, продукт способствует заведению новых знакомств с людьми, имеющими схожие интересы. Благодаря данной функции пользователи имеют возможность расширить свой круг общения и найти единомышленников для дальнейших игровых встреч. Кроме того, продукт стимулирует пользователей выигрывать матчи и повышать свой рейтинг. Предоставление информации о достижениях и успехах является мощным мотивационным фактором для активного участия в играх. Наконец, одним из ключевых преимуществ продукта является его способность решить проблему нехватки людей для игры. Зачастую организация матча может быть затруднена отсутствием нужного количества участников. Однако данный продукт предоставляет решение этой проблемы путем соединения людей с общим интересом к спорту или определенной игре.

Описание и внешнее оформление приложения «StreetFoot Finder» для поиска игроков в уличном футболе:

«StreetFoot Finder» – это мобильное приложение, разработанное для игроков в уличный футбол, направленное на облегчение процесса поиска игроков и организацию уличных матчей. Оно предлагает ряд конструктивных особенностей, которые способствуют эффективному функционированию приложения. Пользователи могут создавать свои персональные профили в приложении. В этих профилях они указывают свои футбольные навыки, предпочтения и доступность для игры. Такая информация позволяет другим пользователям более точно подходить к выбору партнеров для игр и формированию команд. Помимо этого «StreetFoot Finder» использует геолокационный поиск для нахождения ближайших игроков и подходящих мест для проведения матчей. За счет использования технологии местоположения приложение может быстро определить расстояние до других пользователей и предоставить информацию о доступных площадках или улицах. Кроме того, в состав функционала входят также чаты и система уведомлений. Эти инструменты обеспечивают возможность коммуникации между пользователями для организации игровых мероприятий. Пользователям можно отправлять сообщения или получать уведомления о предстоящих событиях – например, об объявленных матчах или запланированных тренировках.

Приложение «StreetFoot Finder» базируется на передовых технологиях разработки мобильных приложений, используя высокоэффективные алгоритмы для геолокационного поиска и обработки данных.

Функционал приложения базируется на нескольких ключевых этапах взаимодействия с пользователем. Первоначальный этап предполагает регистрацию пользователя и создание персонализированного профиля с указанием уровня игровых навыков и индивидуальных предпочтений. Данный механизм способствует более эффективному подбору партнеров для игры и формированию сбалансированных команд, что повышает общий уровень удовлетворенности пользователей. Второй этап связан с поиском игроков и участием в организованных мероприятиях.  Интерфейс приложения предоставляет возможность поиска на основе геолокации, что обеспечивает оперативное выявление ближайших игроков и подходящих локаций для проведения матчей.  Дополнительно, пользователям доступна функция создания собственных игровых событий, что способствует гибкости и автономности в организации тренировочного процесса. Экономическая модель приложения базируется на freemium-модели, предоставляя базовый функционал безвозмездно, а также предлагая премиум-подписку с расширенными возможностями за фиксированную ежемесячную плату.  Данная модель стимулирует органический рост пользовательской базы и одновременно создает источник монетизации для обеспечения дальнейшего развития и поддержки платформы.  Окружающая обстановка и содержание услуги:

Услуга «StreetFoot Finder» предоставляет возможность футбольным энтузиастам находить партнеров для игры в режиме реального времени, создавать команды и участвовать в уличных футбольных турнирах. Сущность услуги – это современный и удобный способ объединения любителей уличного футбола в едином сообществе.

Приложение «StreetFoot Finder» демонстрирует соответствие актуальным тенденциям в области дизайна пользовательских интерфейсов.  Интуитивно понятная структура, яркая цветовая палитра и динамические элементы интерфейса обеспечивают высокий уровень пользовательского опыта (UX) и способствуют формированию позитивного восприятия продукта. Минималистичный, но стильный дизайн подчеркивает функциональность приложения, делая его привлекательным для широкой целевой аудитории.

«StreetFoot Finder» выходит за рамки стандартного мобильного приложения, позиционируя себя как инструмент формирования сообщества любителей уличного футбола. Платформа не только упрощает процесс организации спортивных мероприятий, но и способствует созданию уникальной социальной среды, объединяющей людей с общими интересами.

Анализ рыночной позиции приложения позволяет сделать вывод о его соответствии критериям новизны. «StreetFoot Finder» предлагает качественно новый подход к поиску партнеров для игры в футбол, оптимизируя и автоматизируя данный процесс. Это позволяет говорить о наличии у приложения значительного потенциала для успешного развития на рынке спортивных технологий.

## Анализ внешней среды стартапа

В первую очередь произведена аналитическая оценка внешней макросреды стартапа с применением PEST-анализа. Данный методологический инструмент предоставляет возможность системного изучения факторов, относящихся к четырем основным сферам: политической, экономической, социальной и технологической[[31]](#footnote-31). Политические факторы включают политическую стабильность, налоговую политику, торговую политику, законы и нормативы, а также отношения с правительственными органами. Экономические факторы охватывают экономический рост, инфляцию, уровень занятости, валютные курсы, процентные ставки, доступность ресурсов и сырья, а также конкурентоспособность отрасли. Социальные факторы включают демографические тенденции, изменения в образе жизни и культурных ценностях, социальную мобильность, неравенство, уровень образования и квалификации рабочей силы, а также отношение общества к бизнесу. Технологические факторы охватывают уровень развития технологий, инновации и исследования, автоматизацию и роботизацию, информационные технологии и коммуникации, а также влияние технологий на отрасль и конкуренцию [[32]](#footnote-32).

PEST-анализ проведен поэтапно. На первом этапе были выделены факторы и определена их степень воздействия на деятельность стартапа. При этом значение силы воздействия каждого фактора оценивалось по трехуровневой шкале: 1 - незначительное влияние фактора, 2 - значительное изменение, вызываемое данным фактором, 3 - высокая значимость данного фактора (Таблица 2) [[33]](#footnote-33).

Каждый из этапов проведения PEST-анализа является необходимой составляющей при формировании общего понимания внешней среды стартапа и его перспектив развития [[34]](#footnote-34). Выполнение данного анализа поможет определить стратегию создания нового предприятия малого бизнесa с учетом всех соответствующих внеэкономических переменных [[35]](#footnote-35).

Таблица 2 — Факторы для PEST-анализа для приложения уличного футбола.

|  |  |
| --- | --- |
| Фактор | Значение (1-3) |
| Политические |   |
| Технологические санкции | 1 |
| Регулирование спорта и организации спортивных мероприятий на уровне государства и муниципалитетов | 2 |
| Экономические |   |
| Низкий уровень доходов | 1 |
| Стоимость рекламы и маркетинга в сфере спорта и развлечений | 2 |
| Социо-культурные |   |
| Изменение образа жизни и предпочтений молодежи в отношении спорта и активного отдыха | 2 |
| Рост популярности здорового образа жизни и физической активности среди населения | 2 |
| Развитие социальных сетей и мессенджеров, их влияние на коммуникацию и организацию спортивных мероприятий | 3 |
| Технологические |   |
| Высокое проникновение интернета | 2 |
| Высокий уровень использования мобильных устройств | 2 |

Источник: составлено автором

Следующий этап после оценки значимости выделенных факторов – получение реальной оценки с учетом экспертной оценки вероятностей наступления каждого фактора [[36]](#footnote-36). Как итог мы получаем сводную таблицу PEST-анализа (Таблица 3).

Таблица 3 — Сводная таблица PEST-анализа.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Значение | Экспертные оценки | Средняя оценка с поправкой на вес |
| 1 | 2 | 3 |
| Политические |
| Технологические санкции | 1 | 1 | 1 | 2 | 0,032 |
| Регулирование спорта и организации спортивных мероприятий на уровне государства и муниципалитетов | 2 | 4 | 2 | 3 | 0,144 |
| Экономические |
| Низкий уровень доходов | 1 | 4 | 2 | 3 | 0,072 |
| Стоимость рекламы и маркетинга в сфере спорта и развлечений | 2 | 3 | 3 | 3 | 0,144 |
| Социо-культурные |
| Изменение образа жизни и предпочтений молодежи в отношении спорта и активного отдыха | 2 | 4 | 3 | 5 | 0,192 |
| Рост популярности здорового образа жизни и физической активности среди населения | 2 | 3 | 3 | 5 | 0,176 |
| Развитие социальных сетей и мессенджеров, их влияние на коммуникацию и организацию спортивных мероприятий | 3 | 2 | 2 | 2 | 0,144 |
| Технологические |
| Высокое проникновение интернета | 2 | 1 | 1 | 1 | 0,048 |
| Высокий уровень использования мобильных устройств | 2 | 1 | 1 | 1 | 0,048 |

Источник: составлено автором

Как можно видеть из представленных данных, наиболее значимыми факторами являются изменение образа жизни и предпочтений молодежи в отношении спорта и активного отдыха, рост популярности ЗОЖ и физической активности, развитие соцсетей, а также стоимость рекламы. Это означает, что в целом имеется достаточно большой потенциал для роста данного рынка, однако вход на него может быть затруднен барьером в виде инвестиций в рекламу и маркетинг.

Рассмотрим также конкурентную среду. Хотя прямых конкурентов, занимающихся оказанием таких же услуг, на рынке на текущий момент не существует, мы можем выделить некоторое количество групп косвенных конкурентов, деятельность которых направлена на оказание услуг, удовлетворяющих схожие потребности.

К таким группам косвенных конкурентов мы можем отнести, например, различного рода спортивные клубы и секции, фитнес-центры. Помимо них, к косвенным конкурентам можно отнести также различные цифровые продукты, предоставляющие программы тренировок.

Поскольку конкретных прямых конкурентов, которых мы можем выделить в ходе работы, не существует, целесообразно изучить конкурентную среду с использованием модели М. Портера. Для этого мы рассмотрим 5 основных конкурентных сил [[37]](#footnote-37).

Сила угрозы товаров-субститутов оценивается как низкая. Уличный футбол - уникальная форма активности, и в настоящее время нет прямых аналогов в сфере поиска игроков. Для защиты стартап может продолжать инновационные подходы к улучшению функционала, чтобы оставаться привлекательным для пользователей.

Сила угрозы новых участников оценивается как средняя. Вход в рынок приложений требует сравнительно небольших вложений, что может привлечь новых участников. Для защиты стартапу следует укреплять бренд, разрабатывать уникальные функции и создавать активное сообщество, чтобы уменьшить угрозу новых конкурентов.

Рыночная власть поставщиков оценивается как низкая. Зависимость от поставщиков технологических решений может быть низкой, так как большинство технологий, вероятно, внутренне разработаны. Для защиты стартапу важно обеспечить разнообразие и надежность технологических решений, а также возможность быстрой адаптации.

Рыночная власть покупателей оценивается как высокая. Покупатели (пользователи приложения) имеют большую власть, так как они могут легко перейти к другим аналогичным приложениям. Для защиты стартапу необходимо постоянно улучшать функционал, обеспечивать активную поддержку сообщества и стремиться к удовлетворению потребностей пользователей.

Сила конкуренции внутри отрасли оценивается как высокая. Рынок мобильных приложений активно развивается, привлекая множество конкурентов в сфере развлечений и социальных сетей. Для защиты стартапу важно предлагать уникальные функциональные возможности, обеспечивать высокое качество обслуживания, использовать эффективные маркетинговые стратегии и стремиться к инновациям.

Анализ пяти сил Портера позволил выявить ключевые аспекты конкурентной среды для «StreetFoot Finder». Успешное выступление на рынке будет требовать продолжения инноваций, укрепления бренда, активной поддержки сообщества и стремления к удовлетворению потребностей пользователей в условиях высокой конкуренции [[38]](#footnote-38).

Изучение 5 сил М. Портера позволяет выявить положительные и отрицательные факторы, которые могут быть положены в основу SWOT-анализа. В рамках данного анализа были исследованы сильные и слабые стороны, возможности и угрозы бизнеса, представленные в таблице 4 [[39]](#footnote-39).

 Таблица 4 — SWOT-анализ проекта спортивного приложения.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Сильные стороны (Strengths) | Слабые стороны (Weaknesses) | Возможности (Opportunities) | Угрозы (Threats) |
| Интуитивно понятный интерфейсРазличный уровень навыков игроковРасширение функционала (ранжирование, лиги)Геймифицированные механики | Предлагаемые площадки могут быть занятыИгроки могут сильно отличаться по уровнюВозможность неявки игроков команды на игру | Расширение функционала (ранжирование по лигам)Введение интеллектуального поиска с  подсказками ближайших свободных площадокСотрудничество со спортивными организациями или брендами | Конкуренция со стороны других спортивных приложений или платформПроблемы с безопасностью данных и конфиденциальностью пользователейИзменения в законодательстве или правилах |

Так, к сильным сторонам проекта можно отнести интуитивно понятный и легко навигируемый интерфейс, который делает использование приложения удобным для пользователей всех уровней. Помимо этого, геймифицированные механики и использование игровых элементов поможет поддерживать интерес пользователей к спортивным занятиям, делая процесс более увлекательным и мотивирующим. Также наличие широкого спектра функций даже в бесплатной версии приложения обеспечивает пользователям доступ к основным возможностям без необходимости оплаты, что делает приложение привлекательным для широкой аудитории.

К недостаткам можно отнести то, что игроки могут значительно различаться по уровню игровых навыков, а это может повлиять на баланс и справедливость соревнований. Также предлагаемые площадки могут быть заняты, что может привести к потенциальным конфликтам, вызванным нехваткой доступного места для игры. Помимо этого, возможность неявки игроков создает риск нехватки участников и требует планирования дополнительных мер по организации игрового процесса.

Возможности проекта могут помочь устранить некоторые из вышеизложенных недостатков. Так, например, расширение функционала, ранжирование по лигам или рангам позволит клиентам подбирать команду для игры в соответствии с желаемым уровнем подготовки. Использование умного поиска с подсказками о доступных свободных площадках поможет избежать затруднений при поиске места для игры. Кроме того, сотрудничество со спортивными организациями или брендами способствует продвижению приложения и увеличению числа пользователей.

Когда речь заходит о потенциальных угрозах, которые могут возникнуть и повлиять на успешность проекта, следует отметить несколько факторов. Во-первых, конкуренция со стороны других спортивных приложений или платформ может представлять значительную угрозу. В условиях бурно развивающегося рынка спортивных приложений необходимо постоянно следить за новыми конкурентами и инновационными подходами к предоставлению услуг в данной сфере. Во-вторых, проблемы с безопасностью данных и конфиденциальностью пользователей также являются серьезной угрозой для проекта. Сбои в системе безопасности могут привести к утечке личной информации пользователей или неправомерному использованию этих данных третьими лицами. Наконец, изменения в законодательстве или правилах, затрагивающие спортивные приложения, также могут создать серьезные трудности для проекта. Регулирование данной области может меняться со временем, что потенциально может повлечь за собой дополнительные требования или ограничения для функционирования спортивного приложения [[40]](#footnote-40).

## Анализ потенциальных потребителей

В процессе разработки футбольного приложения было проведено качественное исследование с целью определения ядра целевой аудитории. Методология исследования включала глубинные интервью и анкетирование, позволяющие получить детальное понимание потребностей, мотиваций и поведенческих паттернов потенциальных пользователей.

Результаты исследования выявили три ключевых сегмента целевой аудитории:

Молодые футболисты: Эта группа включает в себя лиц, активно занимающихся футболом на любительском или полупрофессиональном уровне. Их основная мотивация - улучшение своих игровых навыков, поиск команд и партнеров для тренировок, а также доступ к информации и ресурсам, связанным с футболом.

Активные трудоустроенные индивиды: Данный сегмент составляют люди, ведущие активный образ жизни и стремящиеся поддерживать свою физическую форму. Футбол для них является способом физической активности, а также возможностью для социализации и проведения досуга.

Люди, стремящиеся к похудению: Эта группа включает лиц, которые рассматривают футбол как инструмент для достижения своих целей по снижению веса и улучшению общего физического состояния. Приложение может предоставить им информацию о тренировках, отслеживание прогресса и мотивацию для достижения результатов. Вышеупомянутые группы являются основными потребителями предлагаемого приложения в связи с их большим интересом к игре в футбол и поддержанию своей физической формы. Географический охват прежде всего ограничен городами-миллионниками, включая Москву. Как отражено в статистических данных, более трех миллионов человек регулярно занимаются футболом по всей России. К числу потенциальных клиентов следует также добавить пять миллионов лиц, которые не учитываются в статистике как потенциальные игроки.

Географические границы — прежде всего Москва и другие города-миллионники. Как известно из статистических данных, всего в России в футбол систематически играют более 3 млн человек. К нашим же потенциальным клиентам можно добавить ещё и не попавших в статистику потенциальных игроков в количестве около 5 млн человек.

Пример пользователей приложения:

*Денис, 17 лет.*

Денис – подросток, который занимается футболом. Он живёт в Москве и учится в школе. Денис занимается футболом с 7 лет. На данный момент он занимается в футбольной академия ФК «Локомотив».

Денис пользуется нашим приложением, чтобы поддерживать свою физическую форму и улучшать свои навыки в футболе. Благодаря нашему приложению он видит свою статистику и работает над своими недостатками.

*Артём, 37 лет.*

Артём — мужчина, который во времена своей молодости занимался футболом. На сегодняшний день он работает в строительной компании.

Артём любит играть в футбол в свободное время и благодаря нашему приложению, он в выходные может поиграть в футбол на футбольной коробке. Со своими друзьями они создали команду в нашем приложении и каждые выходные играют против других команд.

Замер спроса и оценка целевых рынков:

В Москве большая доля платежеспособной аудитории в рассматриваемых нами сегментах, однако другие регионы оказываются также важными для нас за счёт численности населения в них (Таблица 5). Как отмечается в открытых источников, всего в России в футбол играют 2,4 миллиона человек[[41]](#footnote-41). Из соотношения населения регионов и доступного спортивного инвентаря можно оценить ёмкость столичного сегмента футболистов в 400 000 человек, а регионального – в 2 000 000. Также немаловажным оказывается число изредка играющих в футбол, а также потенциально возможных игроков, среди которых продукт может продвигаться как способствующих здоровому образу жизни и похудению, который может быть оценен в 3 000 000 для Москвы и в 2 000 000 для регионов.

Таблица 5 — Оценка спроса

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сегмент | Год | Ёмкость |
| 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.1 Регулярно играющие в футбол, Москва | 8 400 | 11200 | 12750 | 14400 | 400 000 |
| 1.2 Изредка играющие в футбол, Москва  | 9 600 | 16800 | 24000 | 32000 | 3 000 000 |
| 2.1 Регулярно играющие в футбол, остальные города | 4000 | 6300 | 7000 | 9600 | 2 000 000 |
| 2.2 Изредка играющие в футбол, остальные города | 1500 | 2250 | 4200 | 7200 | 2 000 000 |

Источник: составлено автором

Мы ожидаем наибольшего спроса со стороны клиентов, играющих в футбол несистематически, среди которых и располагаются большая часть клиентов, игравших в футбол ранее и имеющих стремление к похудению.

## Обоснование бизнес-модели проекта

После проведения комплексного анализа внешней среды стартапа и определения характеристик целевой аудитории, следующим критическим этапом является выбор оптимальной бизнес-модели. Этот выбор должен быть основан на глубоком понимании потребностей пользователей, конкурентной среды, а также потенциала для масштабирования и устойчивого развития компании.

Инструментом, способствующим структурированному подходу к выбору и разработке бизнес-модели, является канва бизнес-модели Остервальдера. Данный фреймворк позволяет визуализировать ключевые компоненты бизнес-модели, представленные в таблице 6.

Таблица 6 — Канва бизнес-модели Остервальдера для стартапа.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ключевые партнеры** 1. Футбольные тренера, школы и клубы

 2. Специализированная розница | **Ключевые виды деятельности** 1. Разработка приложения и платформы2. Брендинг3. Клиентский сервис.4. Маркетинг и продажи5. Партнёрство | **Ценностные предложения** 1. Комьюнити футболистов-любителей2. Поиск товарищей на игру3. Все “коробки” города на нашей карте – найди подходящую для тебя | **Отношения с клиентами** 1. Личный кабинет на сайте, где можно оставить отзыв, сообщить о проблеме.2. Соцсети. | **Сегменты потребителей** 1. Молодые футболисты-любители, продолжающие или заканчивающие своё обучение 2. Работающие молодые люди, стремящиеся вести активный образ жизни |
| Ключевые ресурсы 1. Бренд и узнаваемость.2. Сотрудники.3. Детальное знание особенностей городского футбола | Каналы поставки 1. Мобильное приложение.2. Веб-сайт |
| **Структура издержек** 1. Разработка приложения.2. Заработная плата сотрудникам.3. Маркетинг.4. Сборы на обработку платежей | **Источники доходов** 1. Продажа подписок.2. Платное продвижение тренировок и инвентаря |

В качестве бизнес-модели для стартапа выбрана модель Freemium, которая предполагает наличие бесплатной версии с ограниченным функционалом и доступом к отдельным функциям за подписку по небольшой цене.

Выбор бизнес-модели для стартапа обоснован как распространённостью данной бизнес-модели в индустрии, так и маркетинговыми соображениями. Бесплатный базовый функционал снижает барьер для входа, привлекает широкую аудиторию и помогает создавать базу пользователей, что позволяет продемонстрировать качество и полезность продукта, повысить доверие к разработчику и увеличить вероятность перехода на платную версию. Таким образом, добавляя один шаг в воронке продаж конверсия в покупку может быть увеличена.

К тому же, на длинном временном промежутке подписные модели оказываются значительно более выгодными, чем модели с продажами готовых решений.

# Глава 3. Разработка проекта создания приложения «StreetFoot Finder»

## Организационная структура проекта

Успешное функционирование стартапа «StreetFoot Finder» обеспечивается тщательно спроектированной организационной структурой, включающей ключевые управленческие позиции, ответственные за различные аспекты деятельности компании.

Исполнительный директор занимает высшую руководящую должность, осуществляя стратегическое управление и взаимодействие с инвесторами. Он несёт ответственность за определение долгосрочных целей и общую направленность развития стартапа.

Технический директор играет ключевую роль в обеспечении технической стороны проекта. Он руководит командой разработчиков, отвечает за внедрение инноваций и поддержание высокого уровня качества продукта. Эффективное взаимодействие между исполнительным и техническим директорами является критически важным для обеспечения гармоничного развития стартапа.

Менеджер по маркетингу занимается разработкой и реализацией маркетинговых стратегий, направленных на привлечение пользователей и укрепление позиций приложения на рынке. В его задачи входит анализ рынка, определение потребностей целевой аудитории и разработка эффективных маркетинговых кампаний, ориентированных на различные сегменты пользователей.

Менеджер по продукту фокусируется на внутренних аспектах приложения, отвечая за улучшение пользовательского опыта и внедрение новых функций. Он анализирует обратную связь от пользователей, определяет направления развития продукта и координирует работу команды разработчиков.

Менеджер по сообществу отвечает за формирование и развитие активного сообщества пользователей приложения. Он организует мероприятия, стимулирующие взаимодействие между пользователями, и анализирует обратную связь для выявления потребностей и предпочтений целевой аудитории.

Финансовый директор обеспечивает эффективное управление финансами стартапа, разрабатывая бюджетные стратегии и обеспечивая финансовую устойчивость компании. Основные его задачи: принятие ключевых финансовых решений и несение ответственности за прозрачность и точность бухгалтерской отчётности.

Менеджер по развитию бизнеса ищет новые возможности для расширения бизнеса и увеличения доходов стартапа. Он анализирует рынок, изучает конкурентов и разрабатывает стратегии монетизации приложения.

Региональные менеджеры отвечают за продвижение приложения в конкретных регионах, адаптируя маркетинговые кампании к местным особенностям и устанавливая партнёрские отношения с местными организациями.

Взаимодействие между всеми участниками организационной структуры является необходимым условием для успешного развития стартапа «StreetFoot Finder». Постоянный анализ и оптимизация организационной структуры, а также адаптация к изменениям рыночной среды позволят стартапу достичь поставленных целей и занять лидирующие позиции на рынке уличного футбола.

## План реализации проекта

Эффективная реализация проекта обусловлена наличием плана, который служит руководством для команды проекта на протяжении всего жизненного цикла проекта. План реализации проекта обеспечивает координацию действий, управление рисками и оценку прогресса.

Последовательное выполнение плана реализации проекта гарантирует оптимальное распределение ресурсов, своевременное достижение целей и успешный запуск приложения среди целевой аудитории. План предполагает поэтапное введение функций в приложении, которые могут быть описаны следующим образом:

Этап 1 (4 месяца):

Будет представлена интерактивная карта футбольных полей Москвы, реализована регистрация пользователей с возможностью маркирования их присутствия на площадках в определенные промежутки времени (см. Рисунок 1), а также созданы функции создания и управления играми (см. Рисунок 2), открытия чатов для взаимодействия игроков.



Рисунок 1 – Поиск площадок для игры в футбол на карте



Рисунок 2 – Страница матча в приложении

Этап 2 (8 месяцев):

Введение рейтинговой системы пользователей, учет и отображение информации о выигранных и проигранных играх, а также возможность оставлять отзывы об участниках матчей (см. Рисунок 3).



Рисунок 3 – Профиль игрока с рейтингом и отзывами

Этап 3 (11 месяцев):

Сотрудничество с производителями футбольных аксессуаров, спортивного и диетического питания, а также внедрение внутренней рекламной системы.

Этап 4 (1 год 2 месяца):

 Введение платной подписки с расширенным функционалом, включающим доступ к истории игр других пользователей, возможность отмечаться для участия в турнире за месяц до его начала (для обычных пользователей - за неделю), отключение рекламы, доступ к социальным сетям и дополнительным опциям.

Этап 5 (1 год 6 месяцев):

Географическое расширение сервиса на города-миллионники: Санкт-Петербург, Казань, Екатеринбург и другие города-миллионники.

Внедрение новых функций потребует увеличения штата сотрудников, а также создания отдела поддержки, который будет рассматривать клиентские запросы, обратную связь и помогать пользователям разрешать возникающие проблемы. Работа отдела поддержки включает в себя оперативное реагирование на запросы пользователей, предоставление информации о продукте или услуге, а также обучение пользователей использованию новых функций приложения. Кроме того, отдел поддержки играет важную роль в сборе обратной связи от клиентов, что позволяет улучшать продукт и удовлетворять потребности пользователей более эффективно.

## Маркетинговый план

В структуре проекта план маркетинга является неотъемлемой частью, обеспечивая гармоничное взаимодействие между производством, продажами и потребителями. План маркетинга представляет собой стратегический документ, определяющий основные цели, методы и инструменты, необходимые для продвижения продукта или услуги на рынке.

Маркетинговая стратегия

На различных этапах развития проекта будут иметь приоритет различные цели и задачи, которые будут ставиться перед маркетинговой деятельностью компании. Также мы можем представить задачи маркетинговой деятельности согласно этапам пути клиента (Customer’s Journey Map, CJM), предполагающим несколько различные форматы коммуникации на различных этапах (Таблица 6).

Существует общепринятая концепция жизненного цикла клиента, который включает в себя указанные четыре ключевых этапа: осведомлённость, оценка, сделка и опыт. Эти этапы широко используются в маркетинге и продажах для понимания поведения клиентов и оптимизации процесса взаимодействия с ними.[[42]](#footnote-42)

Таблица 6 —Основные маркетинговые инициативы по этапам CJM.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этап CJM | Ключевые задачи маркетинга | Ключевые инициативы |
| Осмысление | Привлечение внимания к приложению | 1. Социальные медиа-кампании: создание привлекательных постов, рекламы с яркими сценами уличного футбола. 2. Партнерства с известными уличными футболистами для участия в рекламных кампаниях.3. Оптимизация сайта и приложения под релевантные поисковые запросы, связанные с уличным футболом, поиском команд и площадок. |
| Оценка | Поддержание интереса и оценка функционала приложения | 1. Вебинары и онлайн-демонстрации: объяснение преимуществ и возможностей приложения. 2. Контент с отзывами и рейтингами пользователей на веб-сайте и социальных сетях.3. Работа с негативными отзывами и решение проблем пользователей.4.. Оптимизация страницы приложения в App Store и Google Play для повышения видимости и количества скачиваний. |
| Сделка | Совершение первого взаимодействия с приложением | 1. Привлечение акций и скидок для первых пользователей. 2. Удобная регистрация и понятный процесс первоначального использования приложения. |
| Опыт | Создание положительного опыта использования приложения | 1. Система лояльности: бонусы за активное участие в матчах и привлечение друзей.2. Регулярные обновления приложения с новыми функциональностями и улучшениями.3. Информирование пользователей о новых событиях, соревнованиях и специальных предложениях. |

Источник: составлено автором

На стадии осведомленности о продукте или услуге критическое значение приобретает узнаваемость бренда, которую можно добиться путем использования рекламных кампаний, включая как таргетированную, так и медийную рекламу. Оценка эффективности реализации маркетинговой стратегии на данной фазе может быть произведена с использованием ключевых метрик. Среди таких метрик следует выделить количество запросов, связанных с брендом, в ведущих поисковых системах, а также охват аудитории в социальных сетях, интересующейся проектом. Эти показатели позволяют оценить степень осведомленности целевой аудитории о бренде и его продукции, а также измерить уровень вовлеченности пользователей в онлайн-пространстве.

На этапе оценки приобретает важную роль создание контента и информационного пространства, посвящённого продукту и проекту. Это позволит потенциальным клиентам оценить не только функциональные характеристики продукта, но и его ценностные особенности, уникальные преимущества и позиционирование на рынке. Контент должен быть информативным, авторитетным и привлекательным для целевой аудитории, чтобы вызвать интерес и убедить потенциальных клиентов в необходимости выбора данного продукта. Информационное пространство, в свою очередь, должно быть организовано таким образом, чтобы обеспечить легкий доступ к полной и достоверной информации о продукте, что способствует принятию обоснованных решений о его приобретении.

Учитывая специфику монетизируемого продукта, представляющего из себя подписку на приложение, этап оценки во многом проходит внутри приложения в его бесплатной версии. По этой причине одним из ключевых направлений на данном этапе является отладка приложения и быстрое внедрение функционала. Ключевой метрикой на данном этапе служит число установок приложения, так как зашедшие в приложение клиенты являются заинтересованной, «тёплой» аудиторией, которая потенциально может конвертироваться в премиум-клиентов.

На этапе сделки важно максимально упростить процесс её совершения и сделать прозрачными преимущества. Учитывая сложность с оплатой внутри приложений, к примеру, скачанных из AppStore, целесообразно обратить особое внимание на удобство оплаты. Одним из решений, направленных на сокращение усилий по оплате и роста конверсии на данном этапе, может быть оплата на сайте проекта с последующей активацией кода доступа внутри приложения, за которым следует переход в премиум-режим. Это позволит существенно снизить барьеры в условиях ограничения оплаты российскими банковскими картами, однако может повлечь за собой проблемы с размещением приложения в маркете.

На этапе опыта ключевыми показателями являются среднее количество повторных покупок и индекс удовлетворенности клиентов (NPS). Следует отметить, что первый из них может быть взаимосвязан с последним, поскольку использование подписной модели оказывает определенное влияние на процесс продаж.

Необходимо акцентировать внимание на дальнейшей работе над представленными направлениями и инициативами на протяжении всего анализируемого периода данного проекта. Следует отметить, что особое значение придается мероприятиям, направленным на установление узнаваемости на начальных этапах, в то время как в конечной стадии работы целесообразно уделить особое внимание улучшению клиентского опыта и стимулированию повторных покупок[[43]](#footnote-43).

## Финансовый план и обоснование экономической эффективности

Анализ финансовых показателей и разработка соответствующего плана имеют важное значение для обеспечения устойчивого развития организации, оптимизации ее финансовых ресурсов и достижения поставленных целей.[[44]](#footnote-44) В данном контексте необходимо провести исследование финансовых аспектов деятельности предприятия с целью выявления оптимальных стратегий использования ресурсов и повышения его конкурентоспособности на рынке.[[45]](#footnote-45)

Для создания приложения и отладки возможных багов, скорее всего, потребуется несколько месяцев работы специалистов, а также работа аналитика после запуска приложения, нацеленная на внедрение новых рекламных В2В-продуктов, нацеленных на производителей и дистрибьюторов (Таблица 7).

Таблица 7 —Затраты на разработку приложения.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **п.п.** | **Наименование** | **Стоимость, руб.** |
| 1 | Front-end разработчик  | 150 000 \* 12 мес. |
| 2 | Back-end разработчик | 200 000 \* 12 мес. |
| 3 | UX-дизайнер | 120 000 \* 12 мес. |
| 4 | Аналитик данных | 150 000 \* 6 мес. |
| 5 | Аренда сервера для приложения | 1200 \* 12 мес. |
| **Итого** | **6 544 600** |

Источник: составлено автором

В соответствии с этапами плана реализации проекта рассчитали производственные расходы, результаты внесли в таблицу 8.

Таблица 8 — Производственные расходы по этапам плана реализации проекта.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Первичная закупка** | **Этап 1** | **Этап 2** | **Этап 3** | **Этап 4** | **Итого** |
| Оплата разработки продукта | 1 410 000,00 ₽  | 1 410 000,00 ₽  | 2 360 000,00 ₽  | 2 360 000,00 ₽  |  7 540 000,00 ₽  |
| Оплата труда подрядчиков по рекламе | 100 000,00 ₽  | 400 000,00 ₽  | 750 000,00 ₽  | 750 000,00 ₽  |  2 000 000,00 ₽  |
| Рекламный бюджет |  - ₽  | 1 500 000,00 ₽  | 3 022 000,00 ₽  | 3 022 000,00 ₽  |  7 544 000,00 ₽  |
| Прочие производственные нужды |  - ₽  | 648 600,00 ₽  | 1 085 600,00 ₽  | 1 085 600,00 ₽  |  2 819 800,00 ₽  |
| Непредвиденное | 361 950,00 ₽  | 461 950,00 ₽  | 855 600,00 ₽  | 461 950,00 ₽  |  1 844 380,00 ₽  |
| **Всего расходов** | **1 871 950,00 ₽**  | **4 420 550,00 ₽**  | **8 073 200,00 ₽**  | **7 679 550,00 ₽**  | **21 748 180,00 ₽** |

 Рассчитаем основные финансовые показатели проекта. Для этого мы будем использовать метод дисконтированных денежных потоков [[46]](#footnote-46),[[47]](#footnote-47).

В качестве основных допущений, положенных в основу расчетов, примем, что штат сотрудников увеличивается с течением времени, продажи проходят согласно плану продаж (см. Приложение 1), у компании со старта общий режим налогообложения, НДС 20%, ставка дисконтирования равна ключевой ставке ЦБ (на текущий момент — 16,5%).

Оценим основные затраты проекта с учетом вышеупомянутых допущений (Таблица 9).

 Таблица 9 —Оценка затрат проекта.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Год** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Производственные затраты, тыс. руб. | 6 544 | 8 544 | 17 088 | 34 176 | 34 176 |
| Затраты на маркетинг, тыс. руб. | 19 632 | 20 000 | 25 000 | 35 000 | 20 000 |
| Налоги с продаж, тыс. руб. | 0 | 9 400 | 17 544 | 23 016 | 30 336 |
| Налоги на ФОТ, тыс. руб. | 3 010 | 3 930 | 7 860 | 15 721 | 15 721 |

Источник: составлено автором

Продажи компании начинаются во второй год и происходят согласно плану продаж: во второй год объём продаж составил 47 000 000 рублей, в третий — 87 720 000 рублей, в четвертый и пятый — 115 080 000 и 151 680 000 рублей соответственно.

На основе указанных данных мы можем рассчитать NPV проекта, его срок окупаемости и другие показатели (Таблица 10). Подробный финансовый план проекта представлен в приложении 2.

Таблица 10 — Оценка инвестиционных параметров проекта.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | Выручка | Расходы | Денежный поток | Дисконтированный денежный поток | NPV |
| 1 |   | 36 578 000,00 ₽  | - 36 578 000,00 ₽  | - 31 397 424,89 ₽  | -31 397 424,89 ₽  |
| 2 | 19 710 037,50 ₽  | 56 691 833,33 ₽  | - 36 981 795,83 ₽  | - 27 248 095,07 ₽  | -58 645 519,96 ₽  |
| 3 | 78 762 478,50 ₽  | 98 311 457,95 ₽  | - 19 548 979,45 ₽  | - 12 363 638,95 ₽  | -71 009 158,91 ₽  |
| 4 | 156 278 317,50 ₽  | 119 250 796,83 ₽  |  37 027 520,67 ₽  | - 20 101 151,26 ₽  | -50 908 007,66 ₽  |
| 5 | 258 282 287,10 ₽  | 141 118 257,42 ₽  |  117 164 029,68 ₽  | - 54 596 483,78 ₽  |  3 688 476,12 ₽  |

Источник: составлено автором

 Таким образом, компания становится прибыльной на четвертый год своего существования, а дисконтированный срок окупаемости составляет 4 года 10 месяцев. NPV проекта положительный, что говорит о том, что он должен быть прибыльным при рассмотренных допущениях.

Прибыльность проекта означает, что его реализация — целесообразна [[48]](#footnote-48).

## Риски проекта

В процессе реализации проекта «StreetFoot Finder» существует вероятность возникновения ряда рисков, способных оказать негативное воздействие на его экономическую устойчивость и перспективы развития.  Рассмотрим наиболее существенные из них.

Риск блокировки приложения в магазинах приложений (App Store, Google Play) может возникнуть вследствие нарушения правил платформы или поступления жалоб от пользователей. Данный сценарий способен привести к ограничению доступа к значительной части целевой аудитории, что негативно скажется на динамике роста пользовательской базы. Для минимизации данного риска необходимо обеспечить соответствие приложения всем актуальным требованиям платформ, а также разработать стратегию диверсификации каналов распространения, включая веб-версии, собственные платформы и партнерские соглашения с другими сервисами.

Риск снижения интереса к футболу может быть обусловлен изменениями в общественных трендах, финансовыми кризисами, пандемиями или другими внешними факторами. Снижение популярности футбола неизбежно приведет к уменьшению пользовательской базы приложения и снижению его активности.  Для противодействия данному риску необходимо акцентировать внимание на развитии сообщества пользователей, создавая платформу для обмена опытом, организации турниров и поддержания взаимного интереса к футболу. Дополнительным инструментом может стать создание разнообразного контента, связанного с футболом, который будет поддерживать вовлеченность пользователей даже в периоды общего спада интереса к данному виду спорта.

Риск негативного воздействия климатических условий представляет собой существенную угрозу для приложения, ориентированного на организацию уличных футбольных матчей. Экстремальные погодные условия могут препятствовать проведению игр и снижать активность пользователей. В качестве превентивной меры необходимо адаптировать маркетинговые кампании и специальные мероприятия к сезонным изменениям климата, акцентируя внимание на альтернативных форматах активности в периоды неблагоприятных погодных условий.

Каждый из этих рисков может существенно повлиять на успех стартапа, поэтому важно разработать стратегии для смягчения их воздействия, такие как диверсификация маркетинговых каналов, создание контента, способного поддерживать интерес к футболу, и учет климатических факторов при планировании мероприятий и акций.

# Заключение.

В рамках данного исследования был проведен комплексный анализ проекта «StreetFoot Finder» – приложения, предназначенного для поиска партнеров по игре в уличный футбол.  Анализ включал в себя оценку технических характеристик продукта, его конкурентных преимуществ и недостатков, а также разработку стратегий минимизации потенциальных рисков.

Исследование рынка выявило наличие нескольких ключевых сегментов целевой аудитории: активные игроки в футбол, люди, занимающиеся футболом несистематически, и лица, стремящиеся к похудению через футбольные тренировки. На основе статистических данных и методов моделирования был разработан план маркетинговых продаж, ориентированный на эффективное продвижение приложения в каждом из сегментов. Особое внимание уделяется онлайн-каналам продвижения, включая социальные сети, контекстную рекламу и сотрудничество с тематическими блогерами и сообществами.  Дополнительно, рассматриваются возможности оффлайн-маркетинга, такие как участие в спортивных мероприятиях и организация собственных турниров под брендом «StreetFoot Finder».

Конкурентный анализ показал отсутствие прямых аналогов «StreetFoot Finder» на текущем рынке, что представляет собой благоприятную возможность для успешного вхождения в отрасль и занятия свободной ниши. Данный фактор позволяет проекту установить свои стандарты качества и сервиса, формируя уникальное ценностное предложение для потребителей. Однако, необходимо учитывать косвенную конкуренцию со стороны приложений для поиска партнеров по другим видам спорта, а также социальных сетей и мессенджеров, которые могут использоваться для организации спортивных мероприятий.  Для поддержания конкурентного преимущества «StreetFoot Finder» будет фокусироваться на развитии специализированного функционала для футболистов, формировании активного сообщества и обеспечении высокого уровня пользовательского опыта.

В рамках маркетинговой стратегии особое внимание уделяется модели Customer Journey Map (CJM) – анализу каждого этапа взаимодействия пользователя с продуктом, от первоначального контакта до завершения сделки.  Такой подход способствует глубокому пониманию потребностей и ожиданий целевой аудитории, что позволяет оптимизировать маркетинговые инструменты и повысить эффективность продвижения приложения. CJM поможет определить ключевые точки контакта с пользователем и разработать персонализированные коммуникационные стратегии для каждого этапа создания проекта.  Это позволит повысить конверсию, улучшить удержание пользователей и укрепить лояльность к бренду.

Производственный план охватывает все этапы разработки приложения, от определения требований до релиза и последующей поддержки продукта.  Организационная структура проекта соответствует стандартной модели для IT-проектов, предполагая разделение на команды, ответственные за программирование, дизайн, тестирование и управление проектом.  Такая структура обеспечивает эффективное взаимодействие между участниками процесса разработки и достижение поставленных целей в установленные сроки.

Анализ рисков показал наличие инструментов для управления потенциальными угрозами, а финансовая модель проекта демонстрирует возможность достижения прибыльности в течение пятилетнего периода даже при реализации негативного сценария развития событий.  Для обеспечения финансовой устойчивости проекта рассматриваются различные варианты монетизации, включая премиум-подписку, встроенные покупки, а также партнерские программы с производителями спортивной экипировки и организаторами футбольных турниров.

С учетом проведенного анализа, проект «StreetFoot Finder» демонстрирует высокий потенциал для успешной реализации и достижения финансовой устойчивости, что делает его привлекательным для инвестиций и практической реализации. Ключевыми факторами успеха являются эффективная маркетинговая стратегия, ориентированная на потребности целевой аудитории, высокое качество продукта и постоянное развитие функционала, а также формирование активного сообщества пользователей.

# Список использованной литературы:

1. Blank S. (2010) What’s a startup: First Principles. URL:<https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/> (дата обращения: 17.04.2024)
2. PEST-анализ . — Текст : электронный // Unisender : [сайт]. — URL: https://www.unisender.com/ru/glossary/pest-analiz/#anchor-1 (дата обращения: 05.05.2024).
3. Абрамс Р. Бизнес-план на 100%. Стратегия и тактика эффективного бизнеса [Текст] / Р. Абрамс. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014
4. Абушова E.В., Сулоева С.Б. Методы и модели современного стратегического анализа // π-Economy. 2014. №1 (187). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metody-i-modeli-sovremennogo-strategicheskogo-analiza (дата обращения: 05.05.2024).
5. Бачинский А.Г., Дмитриев Н.А., Авласевич Д.В., Кириллов А.А. ТЕХНОЛОГИЯ SWOT- АНАЛИЗА // Форум молодых ученых. 2020. №3 (43). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologiya-swot-analiza (дата обращения: 05.05.2024).
6. Бланк, С. Стартап: Настольная книга основателя / С. Бланк, Б. Дорф; Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2013. - 485 с.
7. Бондарец М.С. Анализ фондового рынка методом пяти сил Портера // Вестник РГЭУ РИНХ. 2010. №30. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-fondovogo-rynka-metodom-pyati-sil-portera (дата обращения: 05.05.2024).
8. Брейли, Р. Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли, С. Майерс. — 2-е изд. — Москва : Олимп-бизнес, 2004. — 1011 c. — Текст : непосредственный.
9. Бурдуковский В. Н. Стартап как объект исследования: понятие, сущность, виды и отличительные особенности // Скиф. 2019. №10 (38). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/startap-kak-obekt-issledovaniya-ponyatie-suschnost-vidy-i-otlichitelnye-osobennosti (дата обращения: 17.04.2024).
10. Бурихаджаева, М.С. МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ // ORIENSS. 2023. №4-2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovyy-podhod-v-deyatelnosti-predpriyatiya (дата обращения: 17.04.2024).
11. Валитов Ш.М., Ахметов Ш.Т. ОСОБЕННОСТИ СОЗДАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ СТАРТАП-ПРОЕКТОВ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2015. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-sozdaniya-i-realizatsii-startap-proektov-v-sovremennoy-ekonomike (дата обращения: 17.04.2024).
12. Виленский, П.Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика [Текст] / П.Л. Виленский, В.Н. Лившиц, С.А. Смоляк. – М.: Дело, 2002. – 888 с.
13. Голубков, Е. П.  Маркетинговые исследования: теория, практика и методология. / Е. П. Голубков. — Текст : электронный // StudFiles : [сайт]. — URL: https://studfile.net/preview/7056084/ (дата обращения: 04.05.2024).
14. Грант Р.М.  Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. — СПб.: Питер, 2008. — 560 с: ил. — (Серия «Классика MBA»).
15. Гусаров, А. Инструкция по составлению Customer Journey Map (CJM) / А. Гусаров. — Текст : электронный // vc.ru : [сайт]. — URL: https://vc.ru/marketing/96029-instrukciya-po-sostavleniyu-customer-journey-map-cjm (дата обращения: 05.05.2024).
16. Дамодаран А. Инвестиционная оценка // Инструменты и методы оценки любых активов. – 2011. – Т. 8.
17. Данченок Л.А., Кулакова Е.Ю. МАРКЕТИНГОВЫЕ ПОДХОДЫ К ПРОДВИЖЕНИЮ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ ЛЕСТНИЦЫ БЕНА ХАНТА И CJM // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2022. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovye-podhody-k-prodvizheniyu-
18. Джонсон М., Кристенсен К., Кагерманн Х. Обновление бизнес-модели // Harvard Business Review. T. 3. – М.: ЗАО «Алмаз-Пресс», 2009.. – С. 62-72
19. Елина Н.С., Ковалева М.В., Силакова Л.В., Широкова В.В. Исследование управленческих особенностей технологического стартапа // Российское предпринимательство - 2018. - Т. 19. - № 1. - С. 217-232.
20. Как создать customer journey map. — Текст : электронный // Unisender : [сайт]. — URL: https://www.unisender.com/ru/blog/customer-journey-map/ (дата обращения: 05.05.2024).
21. Каримов Д.Р. СРАВНЕНИЕ SWOT И PEST-АНАЛИЗА // Теория и практика современной науки. 2016. №12-1 (18). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sravnenie-swot-i-pest-analiza (дата обращения: 19.04.2024).
22. Коробкова Н.А. Pest-анализ как инструмент оценки влияния внешней среды на реализацию потенциала территории // Мир науки. Педагогика и психология. 2014. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/pest-analiz-kak-instrument-otsenki-vliyaniya-vneshney-sredy-na-realizatsiyu-potentsiala-territorii (дата обращения: 05.05.2024).
23. Кузьменко О.В., Чекарь В.Н., Мостипан С.В. PEST-АНАЛИЗ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛИЗА // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №2 (96). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/pest-analiz-v-sisteme-strategicheskogo-marketingovogo-analiza (дата обращения: 05.05.2024).
24. Куимов П. А. Применение методики pest для анализа внешней среды предприятия // Контентус. 2016. №8 (49). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-metodiki-pest-dlya-analiza-vneshney-sredy-predpriyatiya (дата обращения: 05.05.2024).
25. Маркова В. Д. Бизнес-модель: сущность и инновационная составляющая // ПСЭ. 2010. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-model-suschnost-i-innovatsionnaya-sostavlyayuschaya (дата обращения: 05.05.2024).
26. Методические указания для подготовки курсового проекта «SWOT-анализ» (1 курс)  / В.С.  Катькало, А.С. Веселова, С.В. Смельцова  ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ, 2021. — 68 с.
27. Межов С.И., Болденков А.В. Понятие бизнес-модели: сущность, типология и основные принципы построения // Экономика Профессия Бизнес. 2016. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-biznes-modeli-suschnost-tipologiya-i-osnovnye-printsipy-postroeniya (дата обращения: 05.05.2024).
28. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 288 с.
29. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина; — М. : «Альпина Паблишер», 2011. С. 23
30. Предпринимательство: Учебник для студентов экономических вузов [Текст] / под ред. М.Т. Лапуста, А.Г. Поршнев, Ю.Л. Старостин, Л.Г. Скамай.- М.: ИНФРА,2000.
31. Пять сил Портера: анализ конкурентных сил. — Текст : электронный // Unisender : [сайт]. — URL: https://www.unisender.com/ru/glossary/model-5-konkurentnyh-sil-portera/#anchor-1 (дата обращения: 05.05.2024).
32. Раева И. В. СТАРТАП: ПОНЯТИЕ, ОСОБЕННОСТИ, МЕТОДЫ ОЦЕНКИ // Имущественные отношения в РФ. 2021. №6 (237). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/startap-ponyatie-osobennosti-metody-otsenki (дата обращения: 19.04.2024).
33. Рис Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. М. : Альпина Паблишер, 2015. 256 с.
34. Рындина С.В. Бизнес-модели цифровой экономики. Пенза: ПГУ, 2020.
35. Сикацкий В.А., Курепина Е.А.  Инновационная бизнес-модель как фактор достижения конкурентных преимуществ фирмы // Управленческое консультирование. 2010. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnaya-biznes-model-kak-faktor-dostizheniya-konkurentnyh-preimuschestv-firmy (дата обращения: 22.04.2024).
36. Способы анализа целевой аудитории. — Текст : электронный // Деловая среда. Сбербанк : [сайт]. — URL: https://dasreda.ru/learn/blog/article/1244-sposoby-analiza-celevoj-auditorii (дата обращения: 05.05.2024).
37. Стивен, Г. Бланк. Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов [Текст] / Бланк Г. Стивен. – М.: Самоиздат, 2013
38. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология. M.: Финансы и статистика, 2004.
39. Томпсон А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии, Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998 — 578 с.
40. Уткин Э.А. Бизнес-план. Организация и планирование предринимательской деятельности [Текст] / Э.А. Уткин. — М.: Акалис, — 1998.
41. Фоменко, Д. Бизнес преодолел пик «смертности» / Д. Фоменко. — Текст : электронный // kommersant : [сайт]. — URL: https://www.kommersant.ru/?from=logo (дата обращения: 21.04.2024).
42. Что такое стартап-компания // EAS Enterprise Estonia. – Электронные текстовые данные. – Режим доступа: URL: http: www.eas.ee/ru (дата обращения 01.05.2024)

# Приложения

# Приложение 1. План продаж

Сегменты:

1.1 — регулярно играющие в футбол, Москва

1.2 — изредка играющие в футбол, Москва

2.1 — регулярно играющие в футбол, остальные города

2.2 — изредка играющие в футбол, остальные города

|  |
| --- |
| Год 2 - 10 месяцев продаж |
| Сегмент | **1** | **2** | **3** | **4** |
| Объём сегмента | 400 000 | 3 000 000 | 2 000 000 | 2 000 000 |
| Доля | 7,0 % | 2,0 % | 4,0 % | 1,0 % |
| Число потенциальных клиентов | 70 000 | 80 000 | 80 000 | 30 000 |
| Доля клиентов с подпиской | 12 % | 12 % | 5 % | 5 % |
| Число премиум-клиентов | 8400 | 9600 | 4000 | 1500 |
| Отток | 5% | 5% | 5% | 5% |
| Итого выручка |  19 710 037,50 ₽  |   |   |   |
| Год 3 - 12 месяцев продаж |
| Сегмент | **1** | **2** | **3** | **4** |
| Объём сегмента | 400 000 | 3 000 000 | 2 000 000 | 2 000 000 |
| Доля | 8,0 % | 3,0 % | 4,5 % | 1,5 % |
| Число потенциальных клиентов | 80 000 | 120 000 | 90 000 | 45 000 |
| Доля клиентов с подпиской | 14 % | 14 % | 7 % | 5 % |
| Число премиум-клиентов | 11200 | 16800 | 6300 | 2250 |
| Итого выручка |  78 762 478,50 ₽  |   |   |   |
| Год 4 - 12 месяцев продаж |
| Сегмент | **1** | **2** | **3** | **4** |
| Объём сегмента | 400 000 | 3 000 000 | 2 000 000 | 2 000 000 |
| Доля | 8,50 % | 4,0 % | 5,0 % | 2,0 % |
| Число потенциальных клиентов | 85 000 | 160 000 | 100 000 | 60 000 |
| Доля клиентов с подпиской | 15 % | 15 % | 7 % | 7 % |
| Число премиум-клиентов | 12750 | 24000 | 7000 | 4200 |
| Итого выручка |  156 278 317,50 ₽  |   |   |   |
| Год 5 - 12 месяцев продаж |
| Сегмент | **1** | **2** | **3** | **4** |
| Объём сегмента | 400 000 | 3 000 000 | 2 000 000 | 2 000 000 |
| Доля | 9,0 % | 5,0 % | 6,0 % | 3,0 % |
| Число потенциальных клиентов | 90 000 | 200 000 | 120 000 | 90 000 |
| Доля клиентов с подпиской | 16 % | 16 % | 8 % | 8 % |
| Число премиум-клиентов | 14400 | 32000 | 9600 | 7200 |
| Итого выручка |  258 282 287,10 ₽  |   |   |   |

# Приложение 2. Подробный финансовый план проекта

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | Месяц | Число клиентов, совершивших покупку в данном месяце | Отток | Клиентов | Выручка |  Затраты на производство и персонал  |  Затраты на маркетинг  | Административные расходы | Операционная прибыль |  Налоги с продаж  |  Налоги на ФОТ  | Чистая прибыль |
| 1 | 1 | 0 |   |   |   | 545,33 | 1636,00 | 300,00 | -2481,33 | 0,00 | 250,83 | -2732,17 |
|   | 2 | 0 |   |   |   | 545,33 | 1636,00 | 300,00 | -2481,33 | 0,00 | 250,83 | -2732,17 |
|   | 3 | 0 |   |   |   | 545,33 | 1636,00 | 300,00 | -2481,33 | 0,00 | 250,83 | -2732,17 |
|   | 4 | 0 |   |   |   | 545,33 | 1636,00 | 300,00 | -2481,33 | 0,00 | 250,83 | -2732,17 |
|   | 5 | 0 |   |   |   | 712,00 | 1666,67 | 500,00 | -2878,67 | 0,00 | 327,50 | -3206,17 |
|   | 6 | 0 |   |   |   | 712,00 | 1666,67 | 500,00 | -2878,67 | 0,00 | 327,50 | -3206,17 |
|   | 7 | 0 |   |   |   | 712,00 | 1666,67 | 500,00 | -2878,67 | 0,00 | 327,50 | -3206,17 |
|   | 8 | 0 |   |   |   | 712,00 | 1666,67 | 500,00 | -2878,67 | 0,00 | 327,50 | -3206,17 |
|   | 9 | 0 |   |   |   | 712,00 | 1666,67 | 500,00 | -2878,67 | 0,00 | 327,50 | -3206,17 |
|   | 10 | 0 |   |   |   | 712,00 | 1666,67 | 500,00 | -2878,67 | 0,00 | 327,50 | -3206,17 |
|   | 11 | 0 |   |   |   | 712,00 | 1666,67 | 500,00 | -2878,67 | 0,00 | 327,50 | -3206,17 |
|   | 12 | 0 |   |   |   | 712,00 | 1666,67 | 500,00 | -2878,67 | 0,00 | 327,50 | -3206,17 |
| 2 | 1 | 0 |   |   |   | 712,00 | 1666,67 | 500,00 | -2878,67 | 0,00 | 327,50 | -3206,17 |
|   | 2 | 0 |   |   |   | 1424,00 | 2083,33 | 700,00 | -4207,33 | 0,00 | 655,00 | -4862,33 |
|   | 3 | 2350 | 118 | 2350 | 470,00 | 1424,00 | 2083,33 | 700,00 | -3737,33 | 0,00 | 655,00 | -4392,33 |
|   | 4 | 2350 | 118 | 4583 | 916,50 | 1424,00 | 2083,33 | 700,00 | -3290,83 | 0,00 | 655,00 | -3945,83 |
|   | 5 | 2350 | 118 | 6815 | 1363,00 | 1424,00 | 2083,33 | 700,00 | -2844,33 | 0,00 | 655,00 | -3499,33 |
|   | 6 | 2350 | 118 | 9048 | 1809,50 | 1424,00 | 2083,33 | 700,00 | -2397,83 | 0,00 | 655,00 | -3052,83 |
|   | 7 | 2350 | 118 | 11280 | 2256,00 | 1424,00 | 2083,33 | 700,00 | -1951,33 | 0,00 | 655,00 | -2606,33 |
|   | 8 | 2350 | 118 | 13513 | 2702,50 | 1424,00 | 2083,33 | 700,00 | -1504,83 | 0,00 | 655,00 | -2159,83 |
|   | 9 | 2350 | 118 | 15745 | 3149,00 | 1424,00 | 2083,33 | 700,00 | -1058,33 | 0,00 | 655,00 | -1713,33 |
|   | 10 | 2350 | 118 | 17978 | 3595,50 | 1424,00 | 2083,33 | 700,00 | -611,83 | 0,00 | 655,00 | -1266,83 |
|   | 11 | 2350 | 118 | 20210 | 4042,00 | 1424,00 | 2083,33 | 700,00 | -165,33 | 0,00 | 655,00 | -820,33 |
|   | 12 | 2350 | 118 | 22443 | 4488,50 | 1424,00 | 2083,33 | 700,00 | 281,17 | 56,23 | 655,00 | -430,07 |
| 3 | 1 | 3045 | 152 | 25370 | 5074,00 | 2848,00 | 2916,67 | 1000,00 | -1690,67 | 0,00 | 1310,08 | -3000,75 |
|   | 2 | 3045 | 152 | 28263 | 5652,55 | 2848,00 | 2916,67 | 1000,00 | -1112,12 | 0,00 | 1310,08 | -2422,20 |
|   | 3 | 3045 | 152 | 31156 | 6231,10 | 2848,00 | 2916,67 | 1000,00 | -533,57 | 0,00 | 1310,08 | -1843,65 |
|   | 4 | 3045 | 152 | 34048 | 6809,65 | 2848,00 | 2916,67 | 1000,00 | 44,98 | 9,00 | 1310,08 | -1274,10 |
|   | 5 | 3045 | 152 | 36941 | 7388,20 | 2848,00 | 2916,67 | 1000,00 | 623,53 | 124,71 | 1310,08 | -811,26 |
|   | 6 | 3045 | 152 | 39834 | 7966,75 | 2848,00 | 2916,67 | 1000,00 | 1202,08 | 240,42 | 1310,08 | -348,42 |
|   | 7 | 3045 | 152 | 42727 | 8545,30 | 2848,00 | 2916,67 | 1000,00 | 1780,63 | 356,13 | 1310,08 | 114,42 |
|   | 8 | 3045 | 152 | 45619 | 9123,85 | 2848,00 | 2916,67 | 1000,00 | 2359,18 | 471,84 | 1310,08 | 577,26 |
|   | 9 | 3045 | 152 | 48512 | 9702,40 | 2848,00 | 2916,67 | 1000,00 | 2937,73 | 587,55 | 1310,08 | 1040,10 |
|   | 10 | 3045 | 152 | 51405 | 10280,95 | 2848,00 | 2916,67 | 1000,00 | 3516,28 | 703,26 | 1310,08 | 1502,94 |
|   | 11 | 3045 | 152 | 54298 | 10859,50 | 2848,00 | 2916,67 | 1000,00 | 4094,83 | 818,97 | 1310,08 | 1965,78 |
|   | 12 | 3045 | 152 | 57190 | 11438,05 | 2848,00 | 2916,67 | 1000,00 | 4673,38 | 934,68 | 1310,08 | 2428,62 |
| 4 | 1 | 3995 | 200 | 61033 | 12206,60 | 2848,00 | 2916,67 | 1000,00 | 5441,93 | 1088,39 | 1310,08 | 3043,46 |
|   | 2 | 3995 | 200 | 64828 | 12965,65 | 2848,00 | 2916,67 | 1000,00 | 6200,98 | 1240,20 | 1310,08 | 3650,70 |
|   | 3 | 3995 | 200 | 68624 | 13724,70 | 2848,00 | 3333,33 | 1500,00 | 6043,37 | 1208,67 | 1310,08 | 3524,61 |
|   | 4 | 3995 | 200 | 72419 | 14483,75 | 2848,00 | 3333,33 | 1500,00 | 6802,42 | 1360,48 | 1310,08 | 4131,85 |
|   | 5 | 3995 | 200 | 76214 | 15242,80 | 2848,00 | 3333,33 | 1500,00 | 7561,47 | 1512,29 | 1310,08 | 4739,09 |
|   | 6 | 3995 | 200 | 80009 | 16001,85 | 2848,00 | 3333,33 | 1500,00 | 8320,52 | 1664,10 | 1310,08 | 5346,33 |
|   | 7 | 3995 | 200 | 83805 | 16760,90 | 2848,00 | 3333,33 | 1500,00 | 9079,57 | 1815,91 | 1310,08 | 5953,57 |
|   | 8 | 3995 | 200 | 87600 | 17519,95 | 2848,00 | 3333,33 | 1500,00 | 9838,62 | 1967,72 | 1310,08 | 6560,81 |
|   | 9 | 3995 | 200 | 91395 | 18279,00 | 2848,00 | 3333,33 | 1500,00 | 10597,67 | 2119,53 | 1310,08 | 7168,05 |
|   | 10 | 3995 | 200 | 95190 | 19038,05 | 2848,00 | 3333,33 | 1500,00 | 11356,72 | 2271,34 | 1310,08 | 7775,29 |
|   | 11 | 3995 | 200 | 98986 | 19797,10 | 2848,00 | 3333,33 | 1500,00 | 12115,77 | 2423,15 | 1310,08 | 8382,53 |
|   | 12 | 3995 | 200 | 102781 | 20556,15 | 2848,00 | 3333,33 | 1500,00 | 12874,82 | 2574,96 | 1310,08 | 8989,77 |
| 5 | 1 | 5267 | 263 | 107848 | 21569,60 | 2848,00 | 3333,33 | 1500,00 | 13888,27 | 2777,65 | 1310,08 | 9800,53 |
|   | 2 | 5267 | 263 | 112852 | 22570,33 | 2848,00 | 3333,33 | 1500,00 | 14889,00 | 2977,80 | 1310,08 | 10601,11 |
|   | 3 | 5267 | 263 | 117855 | 23571,06 | 2848,00 | 3333,33 | 1500,00 | 15889,73 | 3177,95 | 1310,08 | 11401,70 |
|   | 4 | 5267 | 263 | 122859 | 24571,79 | 2848,00 | 3333,33 | 1500,00 | 16890,46 | 3378,09 | 1310,08 | 12202,28 |
|   | 5 | 5267 | 263 | 127863 | 25572,52 | 2848,00 | 3333,33 | 1500,00 | 17891,19 | 3578,24 | 1310,08 | 13002,87 |
|   | 6 | 5267 | 263 | 132866 | 26573,25 | 2848,00 | 3333,33 | 1500,00 | 18891,92 | 3778,38 | 1310,08 | 13803,45 |
|   | 7 | 5267 | 263 | 137870 | 27573,98 | 2848,00 | 3333,33 | 1500,00 | 19892,65 | 3978,53 | 1310,08 | 14604,03 |
|   | 8 | 5267 | 263 | 142874 | 28574,71 | 2848,00 | 3333,33 | 1500,00 | 20893,38 | 4178,68 | 1310,08 | 15404,62 |
|   | 9 | 5267 | 263 | 147877 | 29575,44 | 2848,00 | 3333,33 | 1500,00 | 21894,11 | 4378,82 | 1310,08 | 16205,20 |
|   | 10 | 5267 | 263 | 152881 | 30576,17 | 2848,00 | 3333,33 | 1500,00 | 22894,84 | 4578,97 | 1310,08 | 17005,79 |
|   | 11 | 5267 | 263 | 157885 | 31576,90 | 2848,00 | 3333,33 | 1500,00 | 23895,57 | 4779,11 | 1310,08 | 17806,37 |
|   | 12 | 5267 | 263 | 162888 | 32577,63 | 2848,00 | 3333,33 | 1500,00 | 24896,30 | 4979,26 | 1310,08 | 18606,95 |

1. Фоменко, Д. Бизнес преодолел пик «смертности» / Д. Фоменко. — Текст : электронный // kommersant : [сайт]. — URL: https://www.kommersant.ru/?from=logo (дата обращения: 21.04.2024). [↑](#footnote-ref-1)
2. Рис Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. М. : Альпина Паблишер, 2015. 24 с [↑](#footnote-ref-2)
3. Бурдуковский В. Н. Стартап как объект исследования: понятие, сущность, виды и отличительные особенности // Скиф. 2019. №10 (38). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/startap-kak-obekt-issledovaniya-ponyatie-suschnost-vidy-i-otlichitelnye-osobennosti (дата обращения: 17.04.2024). [↑](#footnote-ref-3)
4. Blank S. (2010) What’s a startup: First Principles. URL:<https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/> (дата обращения: 17.04.2024) [↑](#footnote-ref-4)
5. Что такое стартап-компания // EAS Enterprise Estonia. – Электронные текстовые данные. – Режим доступа: URL: http: www.eas.ee/ru (дата обращения 01.05.2024) [↑](#footnote-ref-5)
6. Бурдуковский В. Н. Стартап как объект исследования: понятие, сущность, виды и отличительные особенности // Скиф. 2019. №10 (38). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/startap-kak-obekt-issledovaniya-ponyatie-suschnost-vidy-i-otlichitelnye-osobennosti (дата обращения: 17.04.2024). [↑](#footnote-ref-6)
7. Елина Н.С., Ковалева М.В., Силакова Л.В., Широкова В.В. Исследование управленческих особенностей технологического стартапа // Российское предпринимательство - 2018. - Т. 19. - № 1. - С. 221. [↑](#footnote-ref-7)
8. Валитов Ш.М., Ахметов Ш.Т. ОСОБЕННОСТИ СОЗДАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ СТАРТАП-ПРОЕКТОВ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2015. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-sozdaniya-i-realizatsii-startap-proektov-v-sovremennoy-ekonomike (дата обращения: 17.04.2024). [↑](#footnote-ref-8)
9. Стивен, Г. Бланк. Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов [Текст] / Бланк Г. Стивен. – М.: Самоиздат, 2013 [↑](#footnote-ref-9)
10. Бланк, С. Стартап: Настольная книга основателя / С. Бланк, Б. Дорф; Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2013. - 250 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Раева И. В. СТАРТАП: ПОНЯТИЕ, ОСОБЕННОСТИ, МЕТОДЫ ОЦЕНКИ // Имущественные отношения в РФ. 2021. №6 (237). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/startap-ponyatie-osobennosti-metody-otsenki (дата обращения: 19.04.2024). [↑](#footnote-ref-11)
12. Томпсон А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии, Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998 — 197 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Кузьменко О.В., Чекарь В.Н., Мостипан С.В. PEST-АНАЛИЗ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛИЗА // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №2 (96). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/pest-analiz-v-sisteme-strategicheskogo-marketingovogo-analiza (дата обращения: 05.05.2024). [↑](#footnote-ref-13)
14. Бондарец М.С. Анализ фондового рынка методом пяти сил Портера // Вестник РГЭУ РИНХ. 2010. №30. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-fondovogo-rynka-metodom-pyati-sil-portera (дата обращения: 05.05.2024). [↑](#footnote-ref-14)
15. Пять сил Портера: анализ конкурентных сил. — Текст : электронный // Unisender : [сайт]. — URL: https://www.unisender.com/ru/glossary/model-5-konkurentnyh-sil-portera/#anchor-1 (дата обращения: 05.05.2024). [↑](#footnote-ref-15)
16. Грант Р.М.  Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. — СПб.: Питер, 2008. — 560 с: ил. — (Серия «Классика MBA»). [↑](#footnote-ref-16)
17. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина; — М. : «Альпина Паблишер», 2011. С. 23 [↑](#footnote-ref-17)
18. Бачинский А.Г., Дмитриев Н.А., Авласевич Д.В., Кириллов А.А. ТЕХНОЛОГИЯ SWOT- АНАЛИЗА // Форум молодых ученых. 2020. №3 (43). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologiya-swot-analiza (дата обращения: 05.05.2024). [↑](#footnote-ref-18)
19. Способы анализа целевой аудитории. — Текст : электронный // Деловая среда. Сбербанк : [сайт]. — URL: https://dasreda.ru/learn/blog/article/1244-sposoby-analiza-celevoj-auditorii (дата обращения: 05.05.2024). [↑](#footnote-ref-19)
20. Данченок Л.А., Кулакова Е.Ю. МАРКЕТИНГОВЫЕ ПОДХОДЫ К ПРОДВИЖЕНИЮ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ ЛЕСТНИЦЫ БЕНА ХАНТА И CJM // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2022. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovye-podhody-k-prodvizheniyu- [↑](#footnote-ref-20)
21. Голубков, Е. П.  Маркетинговые исследования: теория, практика и методология. / Е. П. Голубков. — Текст : электронный // StudFiles : [сайт]. — URL: https://studfile.net/preview/7056084/ (дата обращения: 04.05.2024). [↑](#footnote-ref-21)
22. Бурихаджаева, М.С. МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ // ORIENSS. 2023. №4-2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovyy-podhod-v-deyatelnosti-predpriyatiya (дата обращения: 17.04.2024). [↑](#footnote-ref-22)
23. Межов С.И., Болденков А.В. Понятие бизнес-модели: сущность, типология и основные принципы построения // Экономика Профессия Бизнес. 2016. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-biznes-modeli-suschnost-tipologiya-i-osnovnye-printsipy-postroeniya (дата обращения: 05.05.2024). [↑](#footnote-ref-23)
24. Blank S. (2010) What’s a startup: First Principles. URL:<https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/> (дата обращения: 17.04.2024) [↑](#footnote-ref-24)
25. Рындина С.В. Бизнес-модели цифровой экономики. Пенза: ПГУ, 2020. [↑](#footnote-ref-25)
26. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 156 с. [↑](#footnote-ref-26)
27. Джонсон М., Кристенсен К., Кагерманн Х. Обновление бизнес-модели // Harvard Business Review. T. 3. – М.: ЗАО «Алмаз-Пресс», 2009.. – С. 65 [↑](#footnote-ref-27)
28. Абушова E.В., Сулоева С.Б. Методы и модели современного стратегического анализа // π-Economy. 2014. №1 (187). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metody-i-modeli-sovremennogo-strategicheskogo-analiza (дата обращения: 05.05.2024). [↑](#footnote-ref-28)
29. Маркова В. Д. Бизнес-модель: сущность и инновационная составляющая // ПСЭ. 2010. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-model-suschnost-i-innovatsionnaya-sostavlyayuschaya (дата обращения: 05.05.2024). [↑](#footnote-ref-29)
30. Сикацкий В.А., Курепина Е.А.  Инновационная бизнес-модель как фактор достижения конкурентных преимуществ фирмы // Управленческое консультирование. 2010. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnaya-biznes-model-kak-faktor-dostizheniya-konkurentnyh-preimuschestv-firmy (дата обращения: 22.04.2024). [↑](#footnote-ref-30)
31. PEST-анализ . — Текст : электронный // Unisender : [сайт]. — URL: https://www.unisender.com/ru/glossary/pest-analiz/#anchor-1 (дата обращения: 05.05.2024). [↑](#footnote-ref-31)
32. Куимов П. А. Применение методики pest для анализа внешней среды предприятия // Контентус. 2016. №8 (49). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-metodiki-pest-dlya-analiza-vneshney-sredy-predpriyatiya (дата обращения: 05.05.2024). [↑](#footnote-ref-32)
33. Коробкова Н.А. Pest-анализ как инструмент оценки влияния внешней среды на реализацию потенциала территории // Мир науки. Педагогика и психология. 2014. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/pest-analiz-kak-instrument-otsenki-vliyaniya-vneshney-sredy-na-realizatsiyu-potentsiala-territorii (дата обращения: 05.05.2024). [↑](#footnote-ref-33)
34. Каримов Д.Р. СРАВНЕНИЕ SWOT И PEST-АНАЛИЗА // Теория и практика современной науки. 2016. №12-1 (18). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sravnenie-swot-i-pest-analiza (дата обращения: 19.04.2024). [↑](#footnote-ref-34)
35. PEST-анализ . — Текст : электронный // Unisender : [сайт]. — URL: https://www.unisender.com/ru/glossary/pest-analiz/#anchor-1 (дата обращения: 05.05.2024). [↑](#footnote-ref-35)
36. Куимов П. А. Применение методики pest для анализа внешней среды предприятия // Контентус. 2016. №8 (49). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-metodiki-pest-dlya-analiza-vneshney-sredy-predpriyatiya (дата обращения: 05.05.2024). [↑](#footnote-ref-36)
37. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина; — М. : «Альпина Паблишер», 2011. С. 23 [↑](#footnote-ref-37)
38. Абрамс Р. Бизнес-план на 100%. Стратегия и тактика эффективного бизнеса [Текст] / Р. Абрамс. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. [↑](#footnote-ref-38)
39. Каримов Д.Р. СРАВНЕНИЕ SWOT И PEST-АНАЛИЗА // Теория и практика современной науки. 2016. №12-1 (18). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sravnenie-swot-i-pest-analiza (дата обращения: 19.04.2024). [↑](#footnote-ref-39)
40. Методические указания для подготовки курсового проекта «SWOT-анализ» (1 курс)  / В.С.  Катькало, А.С. Веселова, С.В. Смельцова  ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ, 2021. — 30 с. [↑](#footnote-ref-40)
41. В России футбол играют 2,4 миллиона человек. — Текст : электронный // Советский спорт : [сайт]. — URL: https://www.sovsport.ru/football/articles/586904-v-rossii-futbol-igrajut-2-4-milliona-chelovek (дата обращения: 14.06.2024). [↑](#footnote-ref-41)
42. Гусаров, А. Инструкция по составлению Customer Journey Map (CJM) / А. Гусаров. — Текст : электронный // vc.ru : [сайт]. — URL: https://vc.ru/marketing/96029-instrukciya-po-sostavleniyu-customer-journey-map-cjm (дата обращения: 05.05.2024). [↑](#footnote-ref-42)
43. Как создать customer journey map. — Текст : электронный // Unisender : [сайт]. — URL: https://www.unisender.com/ru/blog/customer-journey-map/ (дата обращения: 05.05.2024). [↑](#footnote-ref-43)
44. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология. M.: Финансы и статистика, 2004. [↑](#footnote-ref-44)
45. Виленский, П.Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика [Текст] / П.Л. Виленский, В.Н. Лившиц, С.А. Смоляк. – М.: Дело, 2002. – 888 с. [↑](#footnote-ref-45)
46. Дамодаран А. Инвестиционная оценка // Инструменты и методы оценки любых активов. – 2011. – Т. 8. [↑](#footnote-ref-46)
47. Уткин Э.А. Бизнес-план. Организация и планирование предринимательской деятельности [Текст] / Э.А. Уткин. — М.: Акалис, — 1998. [↑](#footnote-ref-47)
48. Дамодаран А. Инвестиционная оценка // Инструменты и методы оценки любых активов. – 2011. – Т. 8. [↑](#footnote-ref-48)