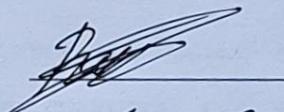


МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА,  
ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

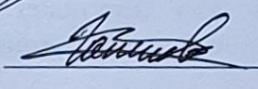
ОТЧЕТ  
по производственной профессиональной практике  
ФГБОУ ВО «ВВГУ», Лаборатория  
стартапов, г. Владивосток

Студент  
группы БМН-22-ММ1

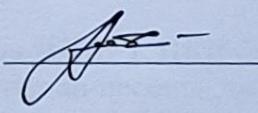


Волконская О.С.

Руководитель  
канд. экон. наук, доцент

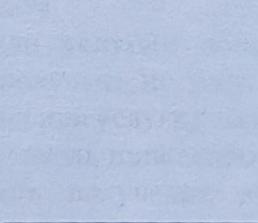


Ганиева К.А.



Шкарина А.А.

Руководитель практики от  
профильной организации  
заведующий лабораторией  
стартапов ФГБОУ ВО  
«ВВГУ»



Гуцуляк А.В.

Нормоконтролер  
канд. экон. наук, доцент



Нигай Е.А.

Владивосток 2026

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
(ВВГУ)  
ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА, ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ  
на производственную профессиональную практику (семестр 7)  
(для формы «Стартап как диплом»)

Студентам: Волконской Ольге Сергеевне  
Ганиевой Карине Альфредовне  
Шкариной Алине Артуровне

Группы: БМН-22-ММ1

Срок сдачи: 25.12.2025

Комплексный отчет (Лаборатория стартапов ФГБОУ ВО «ВВГУ», г. Владивосток)

Содержание отчета по производственной профессиональной практике:

**Введение:** определить цель и задачи практики, основные методы исследования, необходимые для их достижения; объект, предмет и информационная база исследования

**1 Общая характеристика стартап-проекта (ПКВ-1, ПКВ-2)**

**1.1 Резюме стартап-проекта:** название стартап-проекта; основная бизнес-идея стартап-проекта; цели и стратегия стартап-проекта; уникальность продукта (технологии или услуги); предполагаемые результаты стартап-проекта; общие исходные данные и условия реализации. Описать виды деятельности, выпускаемую продукцию, стратегические цели и задачи, перспективы развития стартап-проекта.

**1.2 Описание продукта (технологии или услуги):** общая информация о продукте (технологии или услуге), которая будет получена по результатам реализации стартап-проекта; наименование продукта (технологии или услуги); назначение и сфера применения; основная характеристика конкурентоспособности, инновационности продукта (технологии или услуги); наличие или необходимость получения документов разрешительного характера, в том числе лицензий; степень готовности к производству и/или реализации; наличие сертификата качества (при его наличии); экологическая безопасность; условия поставки и упаковки (при наличии); гарантитное и сервисное обслуживание (при наличии); утилизация отходов (при наличии). Оптимальным будет включение в приложение к отчету фотографий, рисунков, чертежей, макетов, эскизов, схем, натурального образца и других форм отражения, которые предоставляют предметное представление о продукте (технологии или услуге).

**2 Стратегический анализ (ПКВ-1)**

**2.1 Общая характеристика сферы деятельности стартап-проекта:** Оценить экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности по направлению разработки стартап-проекта. Оценить тенденции развития отрасли и рынка, привести статистические данные со ссылками на источники, подтверждающие тренды актуальности предлагаемого решения, привести результаты маркетинговых

исследований о состоянии рынка. Оценить рынок по модели PAM-TAM-SAM-SOM, привести обоснование расчетов.

**2.2 Стратегический анализ рынка:** провести оценку рынка сбыта и перспектив его развития методами: PESTEL-анализ, SWOT-анализ, модель 5 конкурентных сил М. Портера, SNW-анализ. Представить сравнительный анализ прямых и косвенных конкурентов. Привести исследование потенциальных пользователей нового продукта (технологии или услуги); требования потребителей к продукции и возможности субъекта хозяйствования по их соблюдению; привести результаты исследований агентств и самостоятельных опросов (интервью) в рамках Customer Development по стартап-проекту.

### **3 Организационный план (ПКВ-1, ПКВ-2)**

**3.1 Организационно-правовая форма и организационная структура:** обоснование выбора организационно-правовой формы стартап-проекта; выбор режима налогообложения; виды деятельности по ОКВЭД; нормативно-правовая база регулирования деятельности стартап-проекта; перечень документов, необходимых для осуществления предпринимательской деятельности; организационная структура, описание команды стартап-проекта, распределение обязанностей, построение матрицы ответственности, описание среды и стиля управления стартап-проектом; календарный график работ по стартап-проекту, диаграмма Ганта.

**3.2 Бизнес-модель стартап-проекта:** представить схему бизнес-модели по структуре: потребительские сегменты (B2B, B2C, B2G; портреты целевой аудитории), взаимоотношения с клиентами, каналы сбыта, ценностное предложение (модель ценностного предложения), ключевые партнеры, ключевые виды деятельности, ключевые ресурсы, структура издержек, потоки поступления доходов. Каждый блок бизнес-модели должен быть описан в соответствии с содержанием Приложения 1 (бизнес-модель).

**3.3 Производственный план:** расчет издержек на планируемый объем сбыта; прямые (переменные) и общие (постоянные) затраты на производство (реализацию) продукции; расчет себестоимости продукции и продаж; смета текущих затрат на производство (существующие и предполагаемые процедуры и средства, необходимые для выпускаемой технологии, продукции или предоставляемых услуг). Представить разработку минимально жизнеспособного продукта (MVP), определить (в рамках модели Кано) – обязательные (Must-have, Basic Needs), ожидаемые (Performance Needs), восхищающие (Delighters, Excitement Needs), нейтральные (Indifferent Needs), Обратные (Reverse Needs) функции и объем MVP. Представить обоснование процедуры ценообразования – представить схему ценообразования для разных вариантов реализации MVP.

**3.4 Маркетинговый план:** маркетинговая стратегия для каждого целевого рынка (стратегия охвата рынков и стратегия позиционирования), построение маркетинговых воронок и воронок продаж, маркетинговые инструменты (в т.ч. реклама и продвижение), маркетинговый план и бюджет.

**3.5 Финансовый план:** комплексная финансовая модель стартап-проекта, в том числе метрики воронки продаж и маржинальная юнит-экономика; план доходов и расходов с учетом планов продаж и ценовой политики; разработка сбалансированного плана денежных потоков с учетом ОРЕХ (операционные затраты), САРЕХ (капитальные затраты) и привлечения финансовых источников; расчет зоны устойчивого роста компании; расчет потребности в оборотном капитале; сформированный прогнозный баланс; расчет потребности в финансировании (смета затрат на стартап-проект); определение источника и условий финансирования стартап-проекта.

**3.6 Оценка и управление рисками стартап-проекта:** описание возможных рисков и форс-мажорных обстоятельств стартап-проекта, анализ и оценка рисков, выявление источников риска, определение возможной и оптимальной реакции на риски стартап-проекта, анализ чувствительности проекта к внешним факторам и рискам, построение матрицы рисков,

разработка сценариев реализации стартап-проекта, планирование расходов в чрезвычайных обстоятельствах.

**3.7 Эффективность и конкурентоспособность стартап-проекта:** оценка проекта, его эффективность и направленность; оценка по методу DCF; инвестиционные показатели окупаемости стартап-проекта; прогнозируемые показатели эффективности стартап-проекта.

**Заключение:** основные выводы, полученные в ходе прохождения практики и выполнения отчета.

**Список использованных источников (не менее 20-ти позиций):** составить список литературы с использованием профессиональных баз данных и профессиональных Интернет-ресурсов (не старше 5 лет отчетного года)

Оформить отчет в соответствии с требованиями СТО ВВГУ.

Руководитель практики  
канд. экон. наук, доцент кафедры  
экономики и управления

Нигай Е.А.

Задание получили:

Волконская О.С.

Ганиева К.А.

Шкарина А.А.

Задание согласовано:

Руководитель практики от  
профильной организации  
заведующий лабораторией  
стартапов ФГБОУ ВО «ВВГУ»

Гуцуляк А.В.

## РАБОЧИЙ ГРАФИК (ПЛАН) ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ

Студенты: Волконская Ольга Сергеевна  
Ганиева Карина Альфредовна  
Шкарина Алина Артуровна

Кафедра экономики и управления гр. БМН-22-ММ1

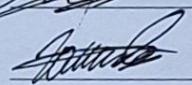
Руководитель практики Нигай Евгения Антоновна  
*Фамилия Имя Отчество*

Инструктаж по ознакомлению с требованиями охраны труда, техники безопасности, пожарной безопасности прошел \_\_\_\_\_  
заведующий лабораторией  
стартапов ФГБОУ ВО «ВВГУ»  
Гуцуляк А.В.

С правилами трудового распорядка ознакомлен



Волконская О.С.



Ганиева К.А.



Шкарина А.А.

Этапы практики	Виды работы	Срок выполнения	Отметка руководителя о выполнении
1. Подготовительный	Организационное собрание	10.11.2025	
	Инструктаж по технике безопасности	10.11.2025	
2. Практический	Общая характеристика стартап-проекта	27.10.2025	
	Стратегический анализ	17.11.2025	
	Организационный план	17.12.2025	
3. Заключительный	Подготовка и сдача отчета	16.01.2026	

Руководитель практики  
канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и управления Нигай Е.А..

Руководитель практики от профильной организации  
заведующий лабораторией  
стартапов ФГБОУ ВО «ВВГУ» Гуцуляк А.В.

## **Отзыв-характеристика**

Студентки 4 курса кафедры экономики и управления ВВГУ Волконская Ольга Сергеевна, Ганиева Карина Альфредовна, Шкарина Алина Артуровна с 10 ноября 2025 г. по 17 января 2026 г. прошли производственную профессиональную практику по получению первичных профессиональных умений и навыков в ФГБОУ ВО "ВВГУ", Лаборатория стартапов, г. Владивосток.

В период практики выполняли обязанности участников проектной команды по анализу рынка, разработке концепции и бизнес-модели стартап-проекта «Смело».

За время прохождения практики Волконская Ольга Сергеевна, Ганиева Карина Альфредовна, Шкарина Алина Артуровна показали высокий уровень теоретической подготовки, умение применить и использовать знания, полученные в университете, для решения поставленных перед ними практических задач.

Программа практики выполнена полностью.

В целом работа практикантов Волконской Ольги Сергеевны, Ганиевой Карины Альфредовны, Шкариной Алины Артуровны заслуживает оценки отлично.

Руководитель практики от  
организации  
заведующий лабораторией  
стартапов ФГБОУ ВО «ВВГУ»

\_\_\_\_\_ Гуцуляк А.В.

## Содержание

Введение	3
1 Общая характеристика стартап-проекта	5
1.1 Резюме стартап-проекта	5
1.2 Описание продукта	8
2 Стратегический анализ	10
2.1 Общая характеристика сферы деятельности стартап-проекта	10
2.2 Стратегический анализ рынка	11
3 Организационный план	25
3.1 Организационно-правовая форма и организационная структура	25
3.2 Бизнес-модель стартап-проекта	31
3.3 Производственный план	33
3.4 Маркетинговый план	38
3.5 Финансовый план	40
3.6 Оценка и управление рисками стартап-проекта	49
3.7 Эффективность и конкурентоспособность стартап-проекта	58
Заключение	62
Список использованных источников	64
Приложение А. Бизнес-модель стартап-проекта «СмелоЛ»	67

## Введение

Производственная профессиональная практика, пройденная в рамках деятельности Лаборатории стартапов ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет», направлена на формирование и развитие профессиональных компетенций в сфере предпринимательства и стартап-деятельности. Практика ориентирована на применение теоретических знаний, полученных в процессе обучения, к решению прикладных задач по разработке, анализу и обоснованию стартап-проекта в условиях реального рынка.

Целью практики является комплексная разработка стартап-проекта – цифрового сервиса адаптации иностранных студентов в российских вузах «Смело».

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- 1) изучить особенности функционирования выбранной сферы предпринимательской деятельности и рыночной среды стартап-проекта;
- 2) сформулировать концепцию стартап-проекта, его цели, стратегию и уникальное ценностное предложение;
- 3) провести стратегический анализ отрасли и рынка с использованием современных аналитических инструментов;
- 4) разработать бизнес-модель, организационный, производственный, маркетинговый и финансовый планы стартап-проекта;
- 5) провести оценку рисков, эффективности и конкурентоспособности стартап-проекта;
- 6) развить практические навыки проектной, аналитической и исследовательской деятельности в сфере стартапов.

Объектом исследования в рамках отчёта является стартап-проект Цифровой сервис адаптации иностранных студентов в российских вузах «Смело», разрабатываемый в Лаборатории стартапов ФГБОУ ВО «ВВГУ».

Предметом исследования являются экономические, организационные, управленические и маркетинговые особенности создания и реализации стартап-проекта в условиях конкурентного рынка.

В процессе выполнения практики были использованы следующие методы

исследования: анализ и синтез, сравнение, обобщение, экономический и финансовый анализ, стратегические методы анализа (PESTEL-анализ, SWOT-анализ, SNW-анализ, модель пяти конкурентных сил М. Портера), методы маркетинговых исследований, Customer Development, моделирование бизнес-процессов, методы инвестиционного анализа и прогнозирования.

Информационную базу исследования составили нормативно-правовые акты Российской Федерации, статистические данные государственных органов, материалы аналитических и консалтинговых агентств, данные профессиональных баз и открытых интернет-ресурсов, результаты собственных маркетинговых исследований, а также учебно-научная литература по вопросам стартап-деятельности, предпринимательства и инновационного развития.

Структура отчёта соответствует поставленным целям и задачам практики и включает введение, три раздела, раскрывающие характеристики стартап-проекта, результаты стратегического и организационно-экономического анализа, а также заключение и список использованных источников.

## 1 Общая характеристика стартап-проекта

### 1.1 Резюме стартап-проекта

«Смело» – цифровая платформа, предназначенная для поддержки иностранных студентов, приезжающих на обучение в российские колледжи, университеты и прочие образовательные учреждения. Платформа обеспечивает комплексное сопровождение на всех этапах адаптации в новой стране: оформление документов, поиск жилья, решение бытовых вопросов, освоение языка и интеграция в студенческую среду, поиск единомышленников и участие в комьюнити.

Сайт функционирует на русском и английском языках (в будущем предусмотрен перевод на китайский, японский и другие иностранные языки), что делает сервис доступным для широкого круга пользователей, сталкивающихся с различными барьерами по прибытии в Россию.

Основная бизнес-идея проекта «Смело» заключается в создании единой цифровой экосистемы, которая помогает иностранным студентам пройти путь от первичного ориентирования в России до полноценной социальной, культурной и трудовой интеграции.

В названии платформы отражено то, что ее создатели больше всего хотят дать пользователям – уверенность. Уверенность, которой часто не хватает при переезде в другую страну из-за неопределенности, непредвиденных проблем и отсутствия поддержки. «Смело» помогает студентам-иностранным быстрее сориентироваться на новом месте: смело заговорить по-русски, смело освоиться в университете, смело наладить быт и найти друзей и единомышленников, так же приехавших из-за границы.

Платформа объединяет в одном цифровом пространстве функциональные модули, охватывающие:

- помочь с оформлением необходимых документов и юридическую навигацию;
- поддержку в поиске работы, жилья и информацию о налоговых обязательствах;
- языковые курсы и образовательные материалы;

- адаптационные программы и рекомендации;
- инструменты для формирования локального комьюнити, включая тематические группы, мероприятия и взаимопомощь.

Таким образом, «Смело» выступает универсальным цифровым проводником, сокращающим время адаптации, повышающим качество жизни иностранных студентов и снижая нагрузку на государственные и частные сервисы.

Стратегическая цель проекта – создать масштабируемую платформу, обеспечивающую комплексную поддержку студентов-иностранных в России и формирующую стандартизированную инфраструктуру адаптации.

Основные цели стартап-проекта:

- 1) разработать и внедрить цифровую платформу с различными сервисами, актуальной и структурированной информацией по ключевым вопросам адаптации для иностранных студентов;
- 2) создать устойчивую бизнес-модель, разработать тарифные планы, партнерские программы и премиальные услуги;
- 3) сформировать устойчивую пользовательскую базу;
- 4) способствовать формированию комьюнити иностранных студентов для обеспечения социальной поддержки и обмена опытом;
- 5) установить сотрудничество с российскими образовательными учреждениями, языковыми центрами, работодателями и т.д.;
- 6) обеспечить высокое качество и доступность услуг, в том числе через многоязычную поддержку.

Стратегия реализации стартап-проекта «Смело» включает в себя следующие этапы:

- 1 Запуск платформы с базовыми информационными модулями: документы, жильё, поиск работы, адаптация, основы языка;
- 2 Продвижение через университеты, студенческие оффисы, социальные сети;
- 3 Локализация контента под основные страны, из которых приезжают студенты;

4 Развитие студенческого комьюнити и внедрение peer-to-peer (P2P) поддержки;

5 Интеграция партнёрских сервисов университетов, языковых школ, работодателей и т.д.

Реализация стартап-проекта «СмелоЛ» позволит достичь следующих результатов:

Операционные результаты:

- запуск цифровой платформы с сервисами, упрощающими адаптацию иностранных студентов в России;
- формирование партнёрской сети из университетов, языковых центров, работодателей и т.д.;
- создание базы образовательного и развлекательного контента, актуального для иностранных студентов;
- запуск P2P-сообщества иностранных студентов.

Социальные и образовательные результаты:

- снижение уровня стресса и неопределённости у иностранных студентов при переезде в Россию;
- повышение вовлечённости студентов в учебную и социальную жизнь;
- повышение привлекательности российских образовательных учреждений за счет улучшения условий для иностранных студентов;
- укрепление культурного обмена и межкультурного взаимодействия.

Реализация стартап-проекта «СмелоЛ» основывается на стремлении российских университетов увеличить приток иностранных студентов, что формирует устойчивый спрос на качественные цифровые инструменты адаптации. Существует ощутимый информационный разрыв между иностранными студентами и образовательной системой России, возникают сложности с учебой из-за незнания языка, проблемы в повседневной жизни.

Благодаря наличию развитой инфраструктуры образовательных учреждений, выступающих в роли потенциальных партнеров, и ориентации молодежи на цифровые решения проект имеет перспективы.

Основные виды деятельности стартап-проекта:

- разработка и поддержка веб-платформы;
- предоставление информационных и навигационных услуг для иностранных студентов;
- образовательные и языковые онлайн-курсы;
- консультационные услуги (юридические, бытовые, финансовые);
- организация студенческих мероприятий и сообществ;
- партнерское взаимодействие с университетами и компаниями.

Перспективы развития стартап-проекта включают в себя, в первую очередь, расширение платформы на большее количество российских регионов и университетов и добавление новых языков интерфейса. Для удобства повседневного использования также планируется внедрение мобильного приложения. Удовлетворить потребности целевой аудитории более качественно и комплексно поможет запуск дополнительных образовательных продуктов (курсы, тренинги, культурные программы, консультирование по поступлению в российские образовательные учреждения), создание системы студенческого наставничества и карьерных треков.

## 1.2 Описание продукта

Цифровая платформа «Смело» предназначена для комплексной поддержки иностранных студентов, прибывающих на обучение в российские образовательные учреждения.

Сервис сопровождает студентов на ключевых этапах адаптации: при подготовке к переезду, решении административных вопросов, поиске жилья, освоении в академической среде, социальной интеграции и развитии языковых компетенций.

Сфера применения: образование и сопровождение иностранных студентов; миграционные процессы и сопровождение временного пребывания граждан других стран; сервисные цифровые решения в области адаптации и интеграции; В2С

(студенты) и частично B2B (вузы, образовательные организации); государственные и общественные программы поддержки мигрантов.

Платформа «Смело» объединяет в едином интерфейсе весь набор инструментов адаптации: документы, жильё, работа, язык, комьюнити. «Смело» учитывает специфику академической миграции и создает безопасную среду для общения и взаимопомощи.

Инновационность продукта заключается в формировании цифровой экосистемы академической миграции, аналогов которой в России не существует.

Для запуска платформы не требуется лицензирование, так как проект относится к информационным услугам и образовательным продуктам в формате нерегулируемых курсов.

Однако дальнейшее развитие стартап-проекта может предполагать получение лицензии на образовательную деятельность, договоры с вузами на интеграцию сервисов и договоры с консультантами и партнерами.

На момент подготовки отчета проект находится на стадии концептуального проектирования (описание функционала, интерфейсов, сегментов пользователей), разработки архитектуры сервиса и UI/UX-прототипов.

Оценочная степень готовности 10%.

Полноценный MVP может быть создан в течение 4–6 месяцев разработки.

## 2 Стратегический анализ

### 2.1 Общая характеристика сферы деятельности стартап-проекта

Миграционный прирост в России в 2024 году составил 568,5 тыс. человек, что на 2,8 раза больше, чем в 2023 году. При этом многие мигранты сталкиваются с проблемами адаптации, что создает спрос на комплексные решения. Мигранты испытывают сложности с оформлением документов, поиском работы, жилья, изучением языка и интеграцией в общество.

Для региона Приморье целесообразно провести специализированный анализ рынка, учитывая особенности миграционных потоков и потребности местного сообщества. Приморский край ежегодно привлекает значительное количество мигрантов из соседних стран, особенно из Китая, Северной Кореи, Вьетнама и Казахстана. Эти группы нуждаются в помощи с интеграцией и адаптацией. Оценим примерные цифры:

- рабочие-мигранты (~200 тыс. чел./год);
- туристы и сезонные рабочие (~100 тыс. чел./год);
- иностранные студенты (~50 тыс. чел./год);
- переселенцы и беженцы (~50 тыс. чел./год).

Итого, примерная оценка ТАМ, общего доступного рынка, для Приморского края составляет около 400 тысяч человек или 800 миллионов рублей.

Среди мигрантов Приморского края значительную долю составляют граждане Китая, большинство из которых являются низкооплачиваемыми рабочими и имеют ограниченный бюджет. Рассмотрим сегменты, способные оплатить наши услуги:

- высококвалифицированные специалисты (~50 тыс. чел.);
- работники сферы обслуживания (~100 тыс. чел.);
- постоянные жители (~50 тыс. чел.).

Оценочная величина SAM, доступного обслуживаемого рынка, для Приморского края – около 200 тысяч человек или 200 миллионов рублей.

Задача привлечения мигрантов в регионе осложняется низкой информированностью и ограниченными ресурсами продвижения. Тем не менее, наличие

уникальных особенностей Приморского края позволяет выделить узкую целевую аудиторию, готовую пользоваться платными услугами.

Допустим, наше предложение заинтересует примерно 1% от общей численности потенциально оплачиваемых клиентов. Тогда реальная емкость рынка (SOM) составит примерно 2 тысячи клиентов или 4 миллиона рублей.

На рисунке 2.1 представлена графическая визуализация объемов рынка.

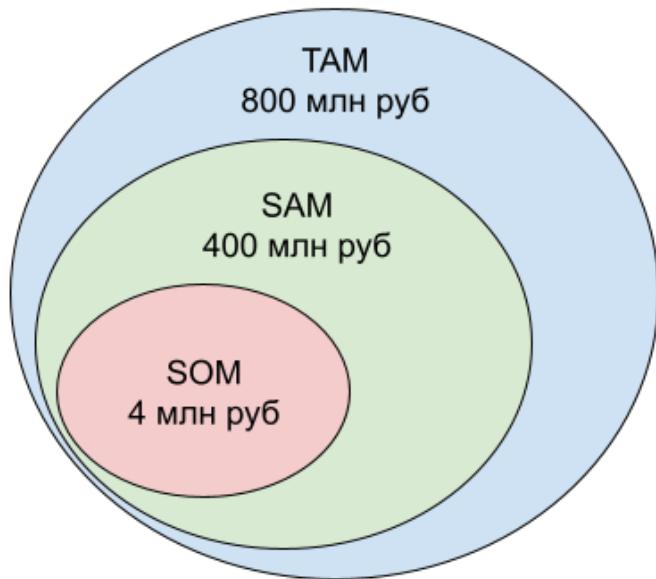


Рисунок 2.1 – Оценка объемов рынка стартап-проекта «Смелое»

Для того, чтобы эффективно охватить реальную целевую аудиторию и повысить привлекательность сервиса «Смелое» в Приморском крае, будет целесообразно внедрить китайский и корейский языки дополнительно к русскому и английскому, а также учитывать специфику региона при разработке сервиса (например, сопровождение трудоустройства в морских портах, предоставление комплексной поддержки мигрантам в условиях приграничной зоны).

## 2.2 Стратегический анализ рынка

Современная мировая образовательная среда ставит интеграцию иностранных студентов в число приоритетных направлений развития, определяющих конкурентоспособность высших учебных заведений и национальной экономики.

Стартап «Смело» предлагает комплексное цифровое решение указанной проблемы, выступая не просто сервисом, а платформой, обеспечивающей успешную адаптацию, обучение и социальную интеграцию зарубежных учащихся.

Выполнение PESTEL-анализа (результаты представлены в таблице 2.1) в таком контексте не носит формальный характер, а выступает обязательным элементом стратегического планирования. Глубокое понимание действующих факторов способствует трансформации начальной идеи стартапа в жизнеспособную и реалистичную бизнес-модель, соответствующую реалиям международного образовательного пространства и актуальным требованиям российского высшего образования.

Таблица 2.1 – PESTEL-анализ стартап-проекта «Смело»

Политические (P)	Экономические (E)	Социокультурные (S)
<b>Возможности:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- государственная политика РФ по привлечению иностранных студентов (квоты Россотрудничества, проект «Экспорт образования»);</li> <li>- создание комфортной среды для иностранных студентов – приоритет для вузов и государства.</li> </ul> <b>Угрозы:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- изменение визового режима или правил продления вида на жительство для студентов;</li> <li>- политическая напряженность, влияющая на миграционные потоки из определенных стран.</li> </ul>	<b>Возможности:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- иностранные студенты являются более платежеспособной и долгосрочной аудиторией (3-6 лет). Их расходы на жизнь, связь, транспорт формируют лояльный CLV (пожизненную ценность клиента);</li> <li>- родители иностранных студентов – важный источник финансирования.</li> </ul> <b>Угрозы:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- экономический кризис в странах-донорах (СНГ, Азия, Африка) может снизить платежеспособность.</li> </ul>	<b>Возможности:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- высокий запрос на адаптацию в академической среде и построение социальных связей;</li> <li>- страх изоляции и культурного шока;</li> <li>- интерес к российским культуре и неформальному общению.</li> </ul> <b>Угрозы:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- языковой барьер на начальном этапе.</li> <li>- сложности в коммуникации с местными студентами (вследствие различия культур и социальных норм, т.д.).</li> </ul>
Технологические (T)	Экологические (E)	Правовые (L)
<b>Возможности:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- интеграция с цифровыми кампусами вузов (личные кабинеты, расписания);</li> </ul>	Не оказывает прямого воздействия на бизнес-модель, операционную деятельность или спрос на услуги платформы. Основное влияние – общий контекст жизни в	<b>Возможности:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- партнерство с вузами для официального сопровождения студентов в правовых вопросах.</li> </ul>

## Продолжение таблицы 2.1

Технологические (T)	Экологические (E)	Правовые (L)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- использование AI для создания персональных учебных планов и симуляций академических ситуаций (сдача проекта, общение с научруком).</li> </ul> <p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сложность в создании единой цифровой платформы, перебои работы</li> </ul>	<p>принимающей стране, который может влиять на общую удовлетворенность студентов.</p> <p>«Смело» – цифровая платформа, поэтому вклад стартап-проекта в экологический след минимален.</p>	<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- строгие требования к оформлению документов для продления визы/миграционного учета. Риск депортации из-за ошибок.</li> </ul>

Проведённый анализ показывает, что стартап «Смело» появляется в условиях уникального периода стратегических возможностей, обусловленных сочетанием нескольких ключевых тенденций. Государственная политика по привлечению иностранных учащихся посредством целевых программ создаёт стабильный и увеличивающийся спрос на сервисы, помогающие интегрироваться иностранным студентам. Экономическая стратегия стартапа, рассчитанная на длительное сотрудничество с платёжеспособной целевой аудиторией, представляется обоснованной. Важнейшим фактором становится социально-культурная составляющая: осознание студентами потребности в цифровых инструментах по адаптации к новым условиям проживания формирует не просто рыночный сегмент, а глубокое эмоциональное желание приобрести продукт «Смело».

Однако существует ряд серьёзных рисков, требующих грамотного управления. Юридическое пространство характеризуется высоким уровнем неопределённости, где любая ошибка имеет значительные последствия. Это подчёркивает важность формирования бизнеса на прочной правовой базе и возможного сотрудничества с профессиональными юридическими компаниями с момента основания проекта. Технологическая инфраструктура, являясь главным инструментом дифференциации продукта, также несёт постоянные расходы и риски кибератак. Политическая нестабильность заставляет компанию внедрять механизмы гибкости и диверсификации, как в географическом охвате аудитории, так и в функциональности самой платформы.

Итак, ключевая стратегическая задача для стартапа «Смело» состоит в создании операционной модели и технологических решений, способных обеспечить устойчивость перед лицом многочисленных угроз и максимальную реализацию открывающихся возможностей.

Для того, чтобы получить целостное представление о стартап-проекте и факторах, способствующих его росту или создающих препятствия, был проведен SWOT-анализ; его результаты представлены ниже в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – SWOT-анализ стартап-проекта «Смело»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
<ol style="list-style-type: none"> <li>Специализация на студенческом пути, от подачи документов в вуз до защиты диплома и поиска работы в РФ.</li> <li>Подготовка к реальным вузовским сценариям (лекция, семинар, курсовая, общение с преподавателем и однокурсниками).</li> <li>Возможность найти друзей не только по национальности, но и по факультету, хобби, карьерным интересам.</li> <li>Потенциальная интеграция с вузами.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Сложность синхронизации академических данных с десятками разных вузов.</li> <li>Сезонность спроса (пики перед началом учебного года и сессиями).</li> <li>Высокие требования к качеству контента (студенты – критичная аудитория).</li> <li>Ограниченный бюджет у студентов на платные услуги.</li> </ol>
Возможности (O)	Угрозы (T)
<ol style="list-style-type: none"> <li>B2B2C-модель с вузами: Вуз покупает/рекомендует платформу как сервис адаптации для своих иностранных студентов. Основной источник дохода.</li> <li>Партнерства с компаниями-работодателями. Карьерный раздел, стажировки,цевая подготовка студентов под нужды бизнеса.</li> <li>Продажа премиум-контента (углубленные курсы, например «Русский для будущих инженеров», «Академическое письмо»).</li> <li>Монетизация на этапе поступления. Платные услуги по подготовке документов для заявки в вуз, консультации по выбору специальности.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Вузы развиваются собственные, более простые и дешевые аналоги.</li> <li>Изменение правил приема иностранцев в вузы (например, обязательное очное тестирование).</li> <li>Риск негативных отзывов в социальных сетях от небольшой группы студентов, что сильно влияет на репутацию.</li> <li>Конкуренция с агрегаторами студенческого жилья и билетов.</li> </ol>

Комплексная поддержка на всех этапах академической деятельности иностранца обеспечивает высокую востребованность проекта среди своей целевой аудитории. Регулярное использование уникального учебного симулятора даёт

студентам ценный опыт и знания, необходимые для успешной адаптации в российском учебном пространстве. Специально сформированное сообщество поддерживает активное участие и мотивацию участников проекта.

Актуализация учебной информации и поддержание соответствия современному уровню требований рынка остаются серьёзными проблемами. Для преодоления трудностей необходим регулярный мониторинг изменений в образовательных стандартах и своевременное обновление материалов. Финансовая зависимость от конкретных периодов ставит перед проектом задачу стабилизации денежных потоков вне зависимости от временных циклов.

Расширение партнёрства с вузами и создание сети деловых контактов способно значительно увеличить охват проекта и количество потенциальных пользователей. Важно уделять особое внимание формированию связей с компаниями, готовыми инвестировать в подготовку квалифицированных кадров, что дополнительно усилит позиционирование продукта на рынке.

Появление внутренних аналогов или изменение регламента приёмной кампании могут ослабить позицию проекта. Чтобы предотвратить негативные последствия, необходимо регулярно анализировать ситуацию на рынке и своевременно внедрять корректирующие мероприятия. Важнейшую роль играет поддержание позитивного образа бренда и высокое качество предоставляемого сервиса.

На основе полученных выводов предлагается следующий план действий:

1 Активизировать сотрудничество с вузами и бизнесом, внедряя новые форматы продвижения и предлагая инновационные решения.

2 Улучшать внутреннюю инфраструктуру проекта, разрабатывая инструменты автоматизации обновлений учебного контента и мониторинга текущего положения в сфере высшего образования.

3 Повысить привлекательность премиум-предложений путём разработки персонализированных услуг и внедрения инновационных технологий для обеспечения индивидуального подхода к каждому клиенту.

4 Проводить постоянную работу по улучшению образовательного контента и совершенствованию процесса социальной интеграции студентов.

Модель пяти конкурентных сил, разработанная Майклом Портером, играет роль основного инструмента оценки степени напряженности конкуренции и выявления привлекательности конкретной отрасли. Применение данной методики (результаты см. в таблице 2.3) особенно актуально для стартапа «Смело», выходящего на динамично развивающийся рынок образовательных и интеграционных сервисов для иностранных студентов. Она обеспечивает переход от поверхностного восприятия конкурентов к глубокому пониманию структуры отраслевого окружения, влияющего на уровень прибыли в долгосрочной перспективе. Использование анализа даёт возможность распознать не только непосредственных конкурентов, но и латентные угрозы, исходящие от поставщиков ресурсов, конечных потребителей, потенциальных новичков и альтернативных продуктов. Полученное знание позволяет разработать активную стратегию действий: усилить собственные позиции, установить преграды для проникновения конкурентов и наладить эффективные партнёрские связи. Эти меры формируют основу для устойчивого функционирования и успешного развития бизнес-модели стартапа.

Таблица 2.3 – Модель пяти сил Портера стартап-проекта «Смело»

Параметр	Значение	Описание	Направления работ для стартапа
1. Угроза появления новых игроков	Средняя	Рыночный барьер заключается в необходимости глубокой экспертизы в академических процессах российских вузов, установления доверительных отношений с администрациями и понимания реальных болей иностранных студентов. Однако, существующие игроки обладают ресурсами для быстрой разработки аналогичных решений.	1. Создание высоких барьеров входа через патентование уникальной методологии «академических симуляторов», заключение долгосрочных эксклюзивных партнёрских соглашений с ключевыми вузами. 2. Формирование сильного бренда в нише через агрессивный PR, кейсы успешной адаптации студентов и активное участие в образовательных конференциях.
2. Рыночная	Средняя	Ключевые «поставщики»: 1. Вузы – главный источник	1. Перевод отношений из «поставщик-покупатель» в

### Продолжение таблицы 2.3

Параметр	Значение	Описание	Направления работ для стартапа
власть «поставщиков»		<p>легитимного контента (правила, расписания), а также основной канал привлечения целевой аудитории.</p> <p>2. Эксперты (методисты, юристы по миграционному праву).</p> <p>Их власть ограничена тем, что стартап может стать для них ценным партнером в решении их собственных задач (адаптация студентов).</p>	<p>стратегическое партнерство. Предложение вузам со-брэндинга, аналитики по вовлеченности студентов и помощи в выполнении KPI по международному рейтингу.</p> <p>2. Диверсификация источников контента: привлечение не только администраций, но и преподавателей, успешных выпускников для создания материалов.</p>
3. Рыночная власть покупателей	Высокая	<p>Покупатели (конечные пользователи – студенты) обладают высокой властью, потому что:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- у них низкие затраты на переход (много бесплатных альтернатив);</li> <li>- их потребности могут быть удовлетворены фрагментарно (отдельно язык, отдельно жилье);</li> <li>- они влияют друг на друга через соцсети и рейтинги, формируя репутацию сервиса.</li> </ul>	<p>1. Внедрение моделей лояльности и создания «экосистемы»: геймификация, система репутации в комьюнити, скидки от партнеров – чтобы повысить стоимость отказа от платформы.</p> <p>2. Глубокая персонализация опыта под факультет, страну происхождения и цели студента, чтобы сделать платформу незаменимым персональным гидом.</p> <p>3. Развитие сильного UGC (User-Generated Content) – чтобы студенты чувствовали себя со-создателями ценности.</p>
4. Угроза товаров-заменителей	Очень высокая	<p>Основные заменители (неконтролируемые каналы):</p> <p>1. Неформальные сообщества: Telegram-чаты, землячества, советы старшекурсников (бесплатно, быстро, на родном языке).</p> <p>2. Фрагментированные сервисы: Avito (жилье), Google Translate (язык), сайт вуза (расписание).</p> <p>Главная угроза – доверие к этим каналам.</p>	<p>1. Не конкурировать, а интегрировать и структурировать. Позиционировать платформу как «официальный хаб» всех необходимых сервисов и информации, где можно верифицировать данные из неформальных каналов.</p> <p>2. Активно работать с лидерами мнений в студенческой среде (старосты, активные члены землячеств), привлекая их в качестве амбассадоров или модераторов.</p>

### Продолжение таблицы 2.3

Параметр	Значение	Описание	Направления работ для стартапа
			3. Делать ставку на надежность и актуальность информации как ключевое преимущество перед «сарафанным радио».
5. Конкурентная борьба внутри отрасли	Средняя	<p>Прямых аналогов, предлагающих комплексное решение (документы + академия + социализация + карьера), крайне мало. Конкуренция носит сегментированный характер:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- языковые школы (конкурируют в сегменте обучения);</li> <li>- агрегаторы жилья и услуг (конкурируют в сегменте быта);</li> <li>- соцсети и мессенджеры (конкурируют в сегменте комьюнити).</li> </ul>	<p>1. Явное позиционирование как «интегратора», а не «еще одного сервиса». Коммуникация: «Мы не заменим чат вашей группы, мы помогаем понять, о чем в нем говорят».</p> <p>2. Стратегия «глубокой, а не широкой» конкуренции: превосходить узконаправленных конкурентов за счет лучшей интеграции в студенческий контекст (напр., не просто курс языка, а «язык для сдачи экзамена по сопромату»).</p> <p>3. Активный мониторинг активности вузов по разработке собственных решений и предложение им сотрудничества вместо конкуренции.</p>

Анализируя таблицу, видно, что несмотря на средние показатели большинства рыночных угроз, высокий уровень угрозы товаров-заменителей и большая власть покупателей представляют собой серьезные риски для стартапа. Чтобы снизить эти риски, важно сосредоточить усилия на создании уникального продукта, способного занять позицию лидера на рынке.

Для достижения успеха стартапу рекомендуется сосредоточиться на трех основных направлениях:

1 Повышение уровня специализации и обеспечение комплексного подхода к решению проблем студентов через интеграцию всех важных аспектов их жизненного цикла в российском университете.

2 Формирование сильной связи с покупателями: использование методов

геймификации, системы лояльности и развития активного пользовательского контента позволит создать сообщество лояльных клиентов.

3 Управление рисками замены: создание надежной структуры проверки и верификации информации, интеграция неофициальных каналов коммуникации и повышение уровня прозрачности всей платформы сделают её незаменимой для пользователей.

Таким образом, стратегия должна включать работу над созданием высокого входного барьера, развитием стратегических партнёрств и построением устойчивого имиджа. Только таким образом стартап сможет успешно преодолеть препятствия на пути к успеху и обеспечить устойчивый рост своего бизнеса.

SNW-анализ является эффективным инструментом диагностики внутреннего состояния стартап-проекта, позволяющим разработать стратегию, направленную на усиление преимуществ и устранение недостатков. Анализ представлен ниже в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – SNW-анализ стартап-проекта «Смелое»

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	S (сильная)	N (нейтральная)	W (слабая)
1 Стратегия организации	X		
2 Организационная структура		X	
3 Общее финансовое положение, в том числе:			X
3.1 состояние текущего баланса			X
3.2 уровень бухучета			X
3.3 финансовая структура			X
3.4 доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение и т.д.) ценных бумаг			X
3.5 уровень финансового менеджмента			X
4 Конкурентоспособность продукции	X		
5 Структура затрат (уровень себестоимости)		X	
6 Информационная технология		X	
7 Инновации, как способность к реализации на рынке новых продуктов			X
8 Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов), в том числе:		X	

## Продолжение таблицы 2.4

8.1 способность к лидерству 1-го лица		X	
8.2 способность к лидерству всего персонала		X	
8.3 способность к лидерству как совокупность объективных факторов		X	
9 Уровень производства (в целом), в том числе:			X
9.1 качество материальной базы			X
9.2 качество инженеров (ключевых производственных специалистов)		X	
9.3 качество рабочих (основное производство)		X	
10 Уровень маркетинга			X
11 Уровень менеджмента (способность обеспечить рыночный успех)			X
12 Качество персонала (в целом)		X	
13 Репутация на рынке		X	
14 Репутация как работодателя		X	
15 Отношение к органам власти (в целом), в том числе:		X	
15.1 с федеральным правительством		X	
15.2 с правительством субъекта Федерации		X	
15.3 с органами местного самоуправления		X	
15.4 с системой налогового контроля		X	
16 Инновации как исследования и разработки	X		
17 Степень вертикальной интегрированности		X	
18 Корпоративная культура	X		

По итогам проведенного анализа выявлены как положительные, так и отрицательные моменты в работе стартапа. Среди положительных моментов выделяются сильная корпоративная стратегия, конкурентоспособность продукции, способность к лидерству (особенно на уровне руководителей высшего звена), инновационный подход к созданию новых продуктов и хорошая репутация компании как работодателя.

Однако значительное количество позиций имеет слабый показатель, что свидетельствует о серьезных проблемах, требующих немедленного внимания руководства. Такими слабыми сторонами являются общее финансовое положение,

организационная структура, низкое качество инженерного состава и производственного персонала, недостаточный уровень маркетинговых мероприятий и низкая степень взаимоотношений с государственными органами.

Чтобы эффективно развиваться и укреплять позиции на рынке, руководство должно предпринять ряд мер:

1 Улучшить бухгалтерский учет, структуру капитала и привлечь дополнительные инвестиционные ресурсы. Повысить квалификацию сотрудников финансовой службы.

2 Инвестировать средства в обновление оборудования и подготовку высококвалифицированных инженерных кадров. Оценивать эффективность производственной деятельности и стимулировать работников.

3 Увеличить расходы на продвижение продукции, улучшив понимание потребностей потребителей и разработку стратегии ценообразования.

4 Пересмотреть организационную структуру, возможно, введя систему горизонтального управления, что повысит гибкость и адаптивность компании.

5 Укрепить взаимодействие с властями, обеспечив открытость и прозрачность своей деятельности, что создаст благоприятные условия для налоговых льгот и субсидирования.

Кроме того, компания должна продолжить инвестиции в исследования и разработки, сохраняя свое лидирующее положение в сфере инновационных технологий, и продолжать формировать сильную корпоративную культуру, привлекающую талантливых профессионалов.

В рамках производственной профессиональной практики был проведен сравнительный анализ прямых и косвенных конкурентов стартап-проекта «Смело». Анализ конкурентов требует изучения как государственных инициатив, так и деятельности некоммерческих организаций (НКО), работающих в этой сфере. В таблице 2.5 представлены обобщенные результаты сравнения, в таблице 2.6 на следующей странице – результаты анализа прямых и косвенных конкурентов стартапа «Смело».

Государственные инициативы:

1 В рамках плана мероприятий по реализации концепции миграционной политики на 2024–2025 годы планируется создание цифрового профиля, который объединит данные миграционного учёта из различных ведомственных систем. Это позволит упростить доступ мигрантов к государственным услугам, но может конкурировать с частными платформами в части цифровизации.

2 Усовершенствование государственной системы тестирования на знание русского языка направлено на создание условий для успешного освоения образовательных программ и продвижения системы за рубежом. Это может снизить спрос на частные языковые курсы.

3 Подпрограмма «Социально-культурная адаптация и интеграция иностранных граждан». В рамках государственной программы «Реализация государственной национальной политики» реализуются мероприятия по адаптации мигрантов, включая научно-методическое сопровождение и практические меры.

#### Некоммерческие организации:

1 Фонд «Второе дыхание». Передача одежды, обуви и других вещей беженцам и мигрантам. Специализируется на вещевой помощи, имеет широкую сеть пунктов приёма.

2 Центр социальной адаптации мигрантов «Единство» (Сургут). Трудовая и профессиональная адаптация, языковые курсы, формирование гармоничных отношений с местным населением, правовая защита. Работает с мигрантами по комплексному плану, включая психологическую адаптацию.

Таблица 2.5 – Сравнение и выводы

Критерий	Государственные инициативы	НКО
Масштаб	Общенациональные программы, охватывающие все регионы.	Локальные или региональные проекты.
Финансирование	Бюджетные средства.	Пожертвования, гранты.
Гибкость	Менее гибкие из-за бюрократических процедур.	Более гибкие в адаптации под нужды конкретных групп мигрантов.
Специализация	Широкие, но общие меры (цифровые профили, тестирование).	Узконаправленные услуги (языковые курсы, гуманитарная помощь).

Основным конкурентным преимуществом стартапа является объединение решений по помощи в адаптации, а также использование цифровых инструментов для персонализации услуг.

Таблица 2.6 – Сравнительный анализ прямых и косвенных конкурентов

Тип конкурента	Примеры	Их преимущества	Их слабости (наша возможность)	Наша позиция
Вузовские структуры	Подготовительные факультеты, международные отделы, студсоветы.	Официальность, бесплатность, прямой доступ к аудитории.	Перегруженность, формальный подход, часто слабая цифровизация.	Цифровой помощник и дополнение к работе международного отдела. Берем на себя рутину и неформальное общение.
Языковые школы (в т.ч. онлайн)	Skyeng, Preply, местные курсы при вузах.	Качественное преподавание языка.	Учат общему языку, а не академическому и бытовому сленгу студента.	Учим «вузовскому русскому» и готовим к конкретным ситуациям в стенах университета.
Неформальные сообщества	Землячества, Telegram-чаты факультетов, группы в VK.	Быстрая помощь, высокая лояльность, доверие.	Информационный шум, риск дезинформации, нет системности.	Структурированная и проверенная база знаний, дополненная живым сообществом.
Агрегаторы услуг	Avito (жилье), Tutu.ru (билеты), банки, карты.	Широкий выбор.	Не адаптированы под специфику студента (например, нужна справка из вуза для аренды).	Курируем и фильтруем предложения от партнеров, даем инструкции, как студенту ими пользоваться.

Проведённый сравнительный анализ показывает, что прямые и косвенные конкуренты стартапа занимают разрозненные ниши и решают отдельные задачи иностранных студентов, не предлагая комплексного и системного подхода. Вузовские структуры обладают официальным статусом, но ограничены формализмом и высокой нагрузкой; языковые школы фокусируются на общем языке без

учёта академической и бытовой специфики; неформальные сообщества отличаются высокой вовлечённостью, но страдают от отсутствия структурированности и достоверности информации; агрегаторы услуг не адаптированы под потребности студентов.

В рамках реализации стартап-проекта была разработана форма анкеты (см. рисунок 2.2) для опроса потенциальных пользователей продукта «СмелоЛо». Анкета ориентирована на выявление ключевых проблем, потребностей и ожиданий целевой аудитории, а также на анализ пользовательского опыта, связанного с адаптацией, обучением и повседневными трудностями. Особое внимание в структуре анкеты уделено определению наиболее востребованных функций сервиса, уровню готовности пользователей к использованию цифровой платформы и их отношению к платным и бесплатным форматам услуг.

<p>1. Укажите ваш возраст:</p> <p>2. Пол:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Мужской</li> <li>• Женский</li> </ul> <p>3. Из какой вы страны _____</p> <p>4. Как долго планируете учиться в России?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Менее 1 года</li> <li>• От 1 до 3 лет</li> <li>• Более 3 лет</li> </ul> <p>5. Что вам кажется наиболее важным в процессе адаптации в новую страну?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Языковая адаптация</li> <li>• Поиск подходитшего жилья</li> <li>• Формализация и бюрократия (оформление визы, регистрации)</li> <li>• Поддержка менторов и консультантов</li> <li>• Организация доступа к социальной интеграции</li> <li>• Медицинская страховка и доступ к медицинским услугам</li> <li>• Возможность зароботка и труда/устройства</li> <li>• Другие (напишите ниже): _____</li> </ul> <p>6. Какие основные трудности возникают перед иностранными студентами в первые месяцы пребывания в России?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Годебюс с оформлением документов</li> <li>• Трудности с поиском жилья и знакомств</li> <li>• Отсутствие местных друзей и знакомых</li> <li>• Недостаточная языковая подготовка</li> <li>• Сложности адаптации к климатическим условиям</li> <li>• Культурные различия и недопонимание традиций</li> <li>• Другой вариант (укажите): _____</li> </ul> <p>7. Насколько комфортно вам себя чувствуете, решая организационные вопросы самостоятельно?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Очень удобно, спрашивается легко</li> <li>• Иногда сталкиваюсь с трудностями</li> <li>• Часто испытываю серьёзные затруднения</li> <li>• Постоянно нуждаюсь в помощи третьих лиц</li> </ul>	<p>8. Какие виды услуг вам видите полезными в рамках подобной платформы?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Онлайн-консультации по оформлению документов</li> <li>• Сервис подбора и бронирования жилья</li> <li>• Обучение русскому языку онлайн</li> <li>• Социальные встречи и события</li> <li>• Доступ к медицинской поддержке</li> <li>• Информирование о работе и стажировках</li> <li>• Подбор партнеров по учебе и общению</li> <li>• Структура психологической поддержки</li> <li>• Все вышеуказанные полностью</li> <li>• Ничего из перечисленного не интересует меня</li> </ul> <p>9. Какие возможности повышения удобства и комфорта работы с подобными сервисами вам бы хотели видеть?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Персонализированное рекомендации</li> <li>• Быстрая обратная связь</li> <li>• Простота интерфейса</li> <li>• Удобная навигация</li> <li>• Мобильное приложение</li> <li>• Дружественный чат-бот</li> <li>• Автоматизированное перевода</li> <li>• Индивидуальные уведомления</li> <li>• Чёткое разделение функций по этапам адаптации</li> </ul> <p>10. Какой должна быть ваша главная цель от использования такой платформы?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Легкость в оформлении документов</li> <li>• Улучшение коммуникативных возможностей</li> <li>• Повышение уверенности в последней жизни</li> <li>• Эффективное изучение нового языка</li> <li>• Развитие полезных связей среди сверстников</li> <li>• Получение актуальной информации обо всём, что касается учебы и быта</li> <li>• Другое (укажите): _____</li> </ul> <p>11. Сколько вы готовы платить ежемесячно за использование платформы в комплексном сопровождении вашего учёбного процесса и интеграции в российскую жизнь?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Бесплатно</li> <li>• До 500 руб./месяц</li> <li>• 500–1000 руб./месяц</li> <li>• 1000–2000 руб./месяц</li> <li>• Более 2000 руб./месяц</li> <li>• Готов оплатить всю услугу заранее одним платежом</li> </ul> <p>12. Хотите добавить комментарий или предложение?</p>
---	--

Рисунок 2.2 – Макет анкеты

На текущем этапе анкета носит пилотный характер и планируется к доработке с учётом целей последующих этапов развития проекта, а также специфики различных сегментов целевой аудитории. В дальнейшем анкету предполагается предложить к заполнению потенциальным пользователям в рамках углублённого Customer Development, что позволит скорректировать функционал продукта, бизнес-модель и стратегию вывода стартапа на рынок.

### 3 Организационный план

#### 3.1 Организационно-правовая форма и организационная структура

Стартап-проект «Смело» предусматривает поэтапное развитие организационно-правовой формы и структуры управления в зависимости от стадии жизненного цикла проекта и масштабов деятельности. В целях оптимизации издержек и снижения организационных рисков на раннем этапе реализации проекта предусмотрено использование упрощённой формы ведения деятельности (самозанятость) с последующим переходом к корпоративной модели управления.

На втором этапе наиболее подходящей организационно-правовой формой является Общество с ограниченной ответственностью (ООО), поскольку:

- 1) участники ООО несут ответственность только в пределах своих вкладов, что снижает риски для основателей;
- 2) ООО позволяет гибко распределять доли и управлять компанией, что важно для стартапов, которые часто привлекают инвестиции и меняют структуру управления;
- 3) ООО может воспользоваться упрощенной системой налогообложения (УСН), что упрощает бухгалтерский учет и снижает налоговую нагрузку;
- 4) проект получает более серьезный статус в глазах партнеров и инвесторов по сравнению с ИП.

Наиболее подходящим режимом налогообложения для стартапа «Смело» является Упрощенная система налогообложения (УСН). Вот основные причины:

- 1) УСН позволяет вести упрощенный бухгалтерский учет, что снижает административную нагрузку на стартап;
- 2) УСН предлагает низкие налоговые ставки (6% от доходов или 15% от разницы между доходами и расходами), что позволяет экономить на налогах;
- 3) при УСН стартап не платит НДС, что упрощает расчеты с клиентами и партнерами.
- 4) УСН позволяет выбрать объект налогообложения (доходы или доходы минус расходы), что дает стартапу гибкость в управлении финансами.

ОКВЭД стартап-проекта:

62.01 – разработка компьютерного ПО (создание и настройка приложений, баз данных).

62.02 – консультационная деятельность в области ИТ (проектирование систем, обучение пользователей)

Стартап-проекты в России регулируются комплексом нормативных актов, несмотря на отсутствие прямого законодательного определения термина “стартап”. Основные правовые документы включают: Гражданский кодекс РФ (регулирование организационно-правовых форм); ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»; ФЗ «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций»; ФЗ «Об инновационном центре “Сколково”» и другие.

#### Особенности правового регулирования проекта

Для стартапа «Смело» лицензирование на начальном этапе не требуется, так как проект относится к информационным услугам; необходимо осуществлять оформление договоров с вузами и консультантами, соблюдать требования по обработке персональных данных пользователей, рассмотреть возможность регистрации авторских прав на разработанный контент и ПО.

Основные проблемы правового регулирования стартап-проектов связаны с отсутствием в действующем законодательстве чёткого определения понятия «стартап», недостаточной проработанностью механизмов государственной поддержки инновационной деятельности, сложностями в сфере защиты интеллектуальной собственности, а также наличием бюрократических барьеров при регистрации и правовом оформлении инновационных разработок.

Перечень документов для осуществления предпринимательской деятельности для регистрации ООО:

1) заявление по форме Р11001. В нём указываются наименование компании, юридический адрес, сумма уставного капитала, данные учредителей, коды ОКВЭД и другая информация;

2) устав ООО;

3) протокол общего собрания учредителей. Протокол должен содержать информацию о принятых решениях: наименование ООО, юридический адрес,

размер уставного капитала и способы его оплаты и т. д.

4) договор об учреждении ООО;

5) документы, подтверждающие юридический адрес:

- выписка из ЕГРН о праве собственности на помещение (если оно принадлежит компании);
- договор аренды или субаренды (если офис снимается);
- гарантийное письмо от владельца помещения в случае аренды или субаренды.

6) оригиналы и копии паспортов учредителей;

7) квитанция об уплате госпошлины;

8) уведомление о переходе на УСН (если выбран этот режим налогообложения).

После регистрации ООО необходимо внести уставный капитал в течение 4 месяцев, открыть расчётный счёт, а при необходимости – получить лицензии и зарегистрировать кассу.

Команда проекта будет состоять из ядра и ключевых специалистов, как показано в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Команда стартап-проекта «Смело»

Уровень	Член команды	Роль	Обязанности
Ядро команды (основатели)	CEO проекта	стратегическое управление, развитие партнерских отношений с вузами и образовательными учреждениями	общее руководство проектом, привлечение инвестиций, формирование партнерской сети, контроль выполнения стратегических целей.
	CTO проекта	техническое развитие платформы, разработка и поддержка ИТ-инфраструктуры	управление технической командой, разработка архитектуры платформы, обеспечение технической поддержки, внедрение новых технологических решений
	Product Manager	развитие продукта, работа с пользовательским опытом	управление функционалом платформы, сбор и анализ обратной связи, разработка новых функций,

### Продолжение таблицы 3.1

Уровень	Член команды	Роль	Обязанности
			контроль качества продукта
Ключевые специалисты. Технический блок	Frontend-разработчик	создание пользовательского интерфейса	
	Backend-разработчик	разработка серверной части	
	UI/UX-дизайнер	проектирование пользовательского опыта	
Ключевые специалисты. Маркетинг и развитие	СМО	разработка маркетинговой стратегии, продвижение платформы, работа с целевой аудиторией	
	Контент-менеджер	создание и управление образовательным контентом	
Ключевые специалисты. Операционный блок	Community Manager	развитие комьюнити иностранных студентов	
	Support Manager	организация технической поддержки пользователей	

План развития команды:

- 1 Начальный этап: формирование ядра команды из 5-7 человек
- 2 Этап роста: расширение команды до 15-20 человек
- 3 Масштабирование: создание специализированных отделов и привлечение дополнительных специалистов

Важно отметить, что на начальном этапе некоторые роли могут быть совмещены, но по мере роста проекта необходимо четкое распределение обязанностей для эффективного управления и развития. Поэтому была составлена матрица ответственности стартап-проекта «СмелоЛ», представленная на следующей странице в таблице 3.2.

Основные роли в проекте:

- responsible (R), исполнитель задачи;
- accountable (A), лицо, ответственное за окончательный результат;
- consulted (C), специалист, дающий рекомендации по задаче;
- informed (I), участник, которого нужно держать в курсе.

Среда управления стартап-проекта характеризуется:

1) динамичностью и инновационностью. Проект развивается в условиях высокой скорости изменений, необходимости быстрого принятия решений и адаптации к рыночным условиям.

2) многофункциональностью команды. В составе команды собираются разные специалисты – разработчики, дизайнеры, маркетологи, менеджеры, которые будут работать вместе для достижения общих целей.

3) инновационной культурой. Поощряется создание новых идей, эксперименты, риск-менеджмент и обучение для быстрого реагирования на вызовы.

Таблица 3.2 – Матрица ответственности стартап-проекта «Смелое»

Задача / Показатель	Responsible (R)	Accountable (A)	Consulted (C)	Informed (I)
Разработка технической платформы	Frontend-разработчик, Backend-разработчик	CTO	UI/UX дизайнер, специалист по безопасности	CEO, команда
Проектирование пользовательского интерфейса	UI/UX дизайнер	Product Manager	Frontend разработчик	CEO, команда
Обеспечение информационной безопасности	Специалист по кибербезопасности	CTO	Специалист по безопасности	CEO, команда
Создание маркетинговых материалов	Копирайтер, маркетинг команда	CMO	–	CEO, команда
Разработка маркетинговой стратегии	Маркетолог / CMO	CEO	–	Инвесторы, команда
Создание образовательного контента	Контент-менеджер	Product Manager	–	CEO, команда
Продвижение платформы	Маркетинг команда	CMO	–	CEO, команда
Развитие сообщества и взаимодействие с пользователями	Community Manager	Product Manager	–	CEO, команда
Финансовое планирование и отчётность	Финансовый менеджер	CEO	–	Инвесторы, команда

Стиль управления проекта должен быть гибким, чтобы быстро реагировать на изменения и регулярно пересматривать приоритеты. Лидерство основывается на доверии: руководители вдохновляют команду на инициативу, стимулируют самоуправление и автономию сотрудников. Коммуникации открыты и прозрачны, регулярные встречи и обратная связь помогают выявлять проблемы и

быстро находить решения. Акцент делается на достижении конкретных показателей и целей, что мотивирует команду и дает ясность по ожиданиям. Команда следует принципу постоянного обучения, обмена знаниями и адаптации новых методов управления и технологий.

Календарный план-график работ по проекту представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Календарный график работ по стартап-проекту «Смело»

Этап	Основные задачи	Описание работ	Ориентировочные сроки	Ответственные лица
Этап 1	Исследование рынка и гипотезы	Анализ целевой аудитории, конкурентов, формирование гипотез	1 неделя	Продакт-менеджер, маркетолог
	Формирование бизнес-модели	Создание карты ценности, бизнес-плана	1 неделя	Основатели, команда
	Создание концепции платформы	Определение ключевых функций и дизайн UX/UI	2 неделя	UI/UX дизайнер, команда разработки
Этап 2	Разработка MVP	Верстка и программирование базовых функций	1 месяц	Разработчики, дизайнеры
	Проведение тестирования MVP	Внутреннее тестирование, исправление ошибок	2 недели	QA, разработчики
Этап 3	Запуск MVP	Публикация платформы для ограниченной аудитории	1 неделя	команда разработки, маркетинг
	Сбор обратной связи и итерации	Анализ отзывов, улучшение платформы	1 месяц	Продакт-менеджер, разработчики
Этап 4	Масштабирование и маркетинг	Расширение маркетинговых кампаний, привлечение пользователей	2 месяц	Маркетологи, команда продаж
	Мониторинг и оптимизация	Аналитика, улучшение UX/UI, исправление ошибок	Постоянно	Аналитики, команда разработки

### Продолжение таблицы 3.3

Этап	Основные задачи	Описание работ	Ориентиро-вочные сроки	Ответственные лица
Этап 5	Развитие и расширение возможностей	Внедрение новых функций, расширение аудитории	Постоянно	Весь проектный коллектив

Диаграмма Ганта проекта представлена на рисунке 3.1 и показывает, что проект разбит на 5 этапов, каждый из которых включает ключевые задачи и сроки их выполнения.

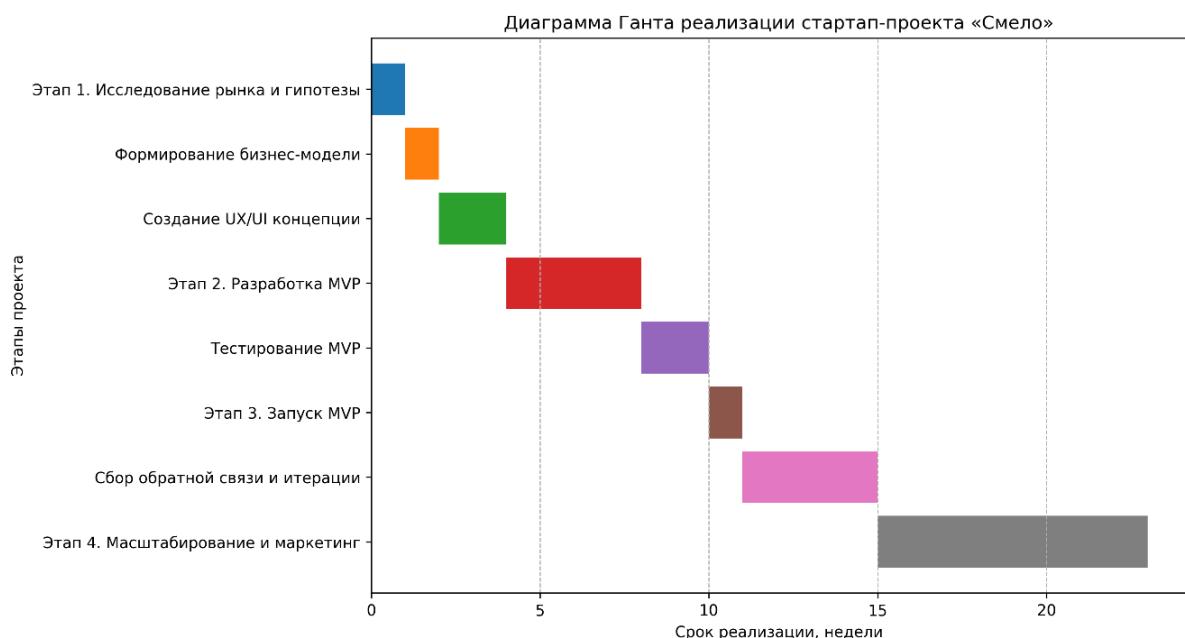


Рисунок 3.1 – Диаграмма Ганта стартап-проекта «Смело»

Первые этапы связаны с исследованием, планированием и разработкой минимально жизнеспособной платформы (MVP), что растягивается на первые 2 месяца. После запуска MVP основные усилия сосредоточены на сборе обратной связи, улучшениях и масштабировании проекта. Весь проект предполагает постоянную работу по мониторингу, оптимизации и развитию.

## 3.2 Бизнес-модель стартап-проекта

Бизнес-модель стартап-проекта «Смело» представлена в приложении А.

Рассмотрим потребительские сегменты стартапа:

1 B2B сегмент (Business-to-Business). Российские образовательные учреждения (университеты, колледжи), языковые школы, работодатели, которые заинтересованы в привлечении и адаптации иностранных студентов. Платформа «Смело» предлагает комплексные решения для образовательных учреждений и работодателей, помогая им привлекать и интегрировать иностранных студентов. Это включает в себя услуги по оформлению документов, языковые курсы, поиск жилья и трудоустройство.

2 B2C сегмент (Business-to-Consumer). Иностранные студенты, приезжающие на обучение в российские образовательные учреждения. Платформа «Смело» предоставляет иностранным студентам услуги по адаптации в новой стране, включая оформление документов, поиск жилья, языковые курсы, социальную интеграцию и поиск единомышленников.

3 B2G сегмент (Business-to-Government). Государственные органы, занимающиеся миграционной политикой и поддержкой иностранных студентов. Платформа «Смело» может сотрудничать с государственными органами для представления услуг по адаптации иностранных студентов, что включает в себя помочь с оформлением документов, интеграцию в социальную среду и поддержку в решении бытовых вопросов.

Взаимоотношения стартап-проекта с клиентами:

- партнерские соглашения с образовательными учреждениями и работодателями, предоставление услуг по адаптации иностранных студентов;
- прямое взаимодействие с иностранными студентами через платформу, предоставление персонализированных услуг и поддержки;
- сотрудничество с государственными органами для реализации государственных программ поддержки иностранных студентов.

Ценностное предложение стартап-проекта «Смело»:

- комплексные решения для образовательных учреждений и работодателей, включая услуги по адаптации иностранных студентов;
- персонализированные услуги по адаптации в новой стране, включая

оформление документов, поиск жилья, языковые курсы и социальную интеграцию;

- поддержка государственных программ по адаптации иностранных студентов, предоставление услуг по интеграции в социальную среду.

Ключевыми партнерами проекта являются образовательные учреждения, языковые школы, работодатели, сообщества иностранных студентов, языковые школы, агентства по поиску жилья, государственные органы, занимающиеся миграционной политикой и поддержкой иностранных студентов.

Ключевые виды деятельности стартап-проекта:

- 1) разработка и поддержка платформы, предоставление услуг по адаптации иностранных студентов;

- 2) предоставление персонализированных услуг по адаптации в новой стране;

- 3) сотрудничество с государственными органами для реализации государственных программ поддержки иностранных студентов.

Ключевые ресурсы: ИТ-инфраструктура, база данных, образовательные материалы, платформа, языковые курсы, социальные мероприятия, государственные программы и ресурсы.

Структура издержек включает в себя разработку и поддержку платформы, маркетинговые расходы, разработку и поддержку языковых курсов, социальные мероприятия, сотрудничество с государственными органами.

Потоки поступления доходов: продажа услуг образовательным учреждениям и работодателям, подписки на платформу, продажа языковых курсов и других услуг, государственные гранты и субсидии.

### 3.3 Производственный план

Производственный план стартап-проекта «Смелое» отражает порядок оказания услуг цифровой платформы, а также структуру и объем издержек, связанных с её функционированием. Проект реализуется на территории Приморского

края, в городе Владивосток, и ориентирован на обслуживание иностранных студентов, обучающихся в вузах региона.

Специфика проекта заключается в том, что производство продукта носит нематериальный, сервисно-технологический характер и основано на использовании программного обеспечения, серверной инфраструктуры и интеллектуального труда специалистов.

В рамках данного пункта выполнен расчет издержек на планируемый объем сбыта, проведено разделение затрат на прямые (переменные) и общие (постоянные), рассчитана себестоимость реализации услуг, представлена смета текущих затрат, разработан минимально жизнеспособный продукт (MVP) с использованием модели Кано, а также обоснована процедура ценообразования.

Производственный план сформирован для первого года функционирования платформы в формате MVP.

С учетом пилотного запуска проекта в г. Владивостоке планируется следующий объем реализации услуг:

- подключение 3 образовательных учреждений Приморского края на условиях годовой подписки;
- привлечение 300 иностранных студентов, обучающихся в вузах г. Владивостока и использующих платный функционал платформы.

Данный объем является реалистичным для регионального рынка и позволяет протестировать продукт в условиях ограниченной, но репрезентативной целевой аудитории.

Прямые (переменные) затраты представляют собой расходы, величина которых напрямую зависит от количества пользователей платформы и объема оказываемых услуг. Для стартап-проекта «СмелоЛ» данные затраты формируются в процессе непосредственного обслуживания иностранных студентов и взаимодействия с вузами-партнерами.

К данной категории относятся расходы на серверные мощности, которые увеличиваются при росте числа пользователей и активности на платформе, за-

траты на техническую и консультационную поддержку, а также расходы на создание, адаптацию и обновление контента, ориентированного на иностранных студентов. Кроме того, существенную часть переменных затрат составляют комиссии платёжных систем, взимаемые при оплате премиум-доступа и разовых услуг. Прямые (переменные) затраты проекта представлены в таблице 3.4.

Общие (постоянные) затраты не зависят от количества пользователей платформы и уровня загрузки сервиса, однако являются необходимыми для обеспечения его стабильного функционирования. Для проекта «Смело» данные затраты формируются исходя из условий регионального рынка труда и стоимости услуг в г. Владивостоке.

Таблица 3.4 – Прямые (переменные) затраты

Статья затрат	Сумма, руб./год
Серверные ресурсы (нагрузочная часть)	260 000
Поддержка пользователей	220 000
Контент для студентов	160 000
Комиссии платёжных систем	100 000
Итого переменные затраты	740 000

Основную долю постоянных затрат составляет фонд оплаты труда команды проекта, включающей разработчиков, специалистов по сопровождению пользователей и управленческий персонал. Также к данной группе относятся расходы на базовую серверную инфраструктуру, которая обеспечивает бесперебойную работу платформы независимо от текущей нагрузки, маркетинговые расходы, направленные на продвижение сервиса среди вузов и студентов региона, а также административные издержки. Общие (постоянные) затраты проекта представлены на следующей странице в таблице 3.5.

Смета текущих затрат отражает совокупность всех ресурсов и процедур, необходимых для оказания услуг цифровой платформы «Смело» в течение первого года функционирования. В данную смету включены технологические, трудовые, контентные, маркетинговые и административные расходы.

Таблица 3.5 – Общие (постоянные) затраты

Статья затрат	Сумма, руб./год
Фонд оплаты труда команды	4 200 000
Серверная инфраструктура (базовая часть)	300 000
Маркетинговые расходы (региональные)	900 000
Административные расходы	300 000
Итого постоянные затраты	5 700 000

Формирование сметы позволяет определить общий объем затрат проекта и оценить экономическую нагрузку на стартап на этапе MVP. Смета текущих затрат представлена в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Смета текущих затрат

Группа затрат	Содержание	Сумма, руб./год
Технологические	Серверы, ПО, безопасность	560 000
Трудовые	Оплата труда и налоги	4 200 000
Контентные	Курсы, переводы, методики	520 000
Маркетинговые	Продвижение в регионе	900 000
Административные	Бухгалтерия, юр. услуги	260 000
Итого		6 440 000

Общая сумма затрат на реализацию проекта в первый год составляет 6 440 000 руб.

Минимально жизнеспособный продукт (MVP) платформы «Смело» представляет собой функционально завершенный цифровой сервис, который позволяет решить ключевые задачи адаптации иностранных студентов в вузах г. Владивостока. Основной целью разработки MVP является проверка ключевых гипотез проекта без избыточных затрат на разработку сложного функционала.

Для систематизации функций платформы используется модель Кано, позволяющая классифицировать функции по степени их влияния на удовлетворен-

ность пользователей. В состав MVP включены обязательные функции, без которых использование платформы невозможно, а также часть ожидаемых и одна восхищающая функция, обеспечивающая конкурентное преимущество сервиса на региональном рынке.

#### 1 Обязательные функции (Must-have):

- регистрация и личный кабинет;
- навигация по вопросам обучения и документов;
- двухязычный интерфейс;
- база адаптационной информации.

#### 2 Ожидаемые функции (Performance):

- чек-листы адаптации;
- поиск жилья и подработки;
- базовый курс русского языка;
- календарь событий.

#### 3 Восхищающие функции (Delighters):

- академические симуляторы;
- система наставничества.

#### 4 Нейтральные функции (Indifferent Needs):

- кастомизация интерфейса.

#### 5 Обратные функции (Reverse Needs):

- избыточная геймификация и навязчивая реклама.

В состав MVP включены обязательные функции, часть ожидаемых функций и одна восхищающая функция.

Ценообразование сформировано с учетом затрат проекта и особенностей регионального рынка г. Владивостока.

Для вузов базовый тариф составит 400 000 руб./год; расширенный тариф – 600 000 руб./год.

Для студентов базовый доступ предоставляется бесплатно; премиум-доступ стоит 6 000 руб./год; разовые услуги начинаются от 1 500 руб.

Процедура ценообразования в проекте «Смел» сформирована с учетом

структуры затрат, особенностей регионального рынка образовательных услуг и уровня платежеспособности целевой аудитории в г. Владивостоке. Цена услуг платформы определяется таким образом, чтобы обеспечить доступность сервиса для вузов и студентов и одновременно создать основу для дальнейшего масштабирования проекта.

Используемая модель ценообразования сочетает элементы подписки для вузов и freemium-подхода для студентов, что соответствует современным тенденциям развития цифровых сервисов.

### 3.4 Маркетинговый план

Маркетинговая стратегия для каждого целевого рынка:

1 Business-to-Business. Целевыми рынками являются Российские образовательные учреждения, языковые школы, работодатели. К этому целевому рынку применяется стратегия охвата – концентрация на ключевых регионах с высоким потоком иностранных студентов.

Платформа «Смело» будет позиционировать себя как надежный партнер для образовательных учреждений и работодателей, обеспечивающий комплексные решения по адаптации иностранных студентов.

Построение маркетинговых воронок:

1) Осведомленность. Участие в образовательных выставках, вебинары, статьи в отраслевых изданиях.

2) Интерес. Демонстрации платформы, персонализированные предложения.

3) Решение. Переговоры, заключение контрактов.

4) Покупка. Интеграция платформы в образовательные процессы.

Маркетинговые инструменты включают в себя таргетированную рекламу в социальных сетях, контекстную рекламу.

Продвижение возможно через участие в конференциях и выставках, партнерские программы с образовательными учреждениями.

2 Business-to-Consumer. Целевые рынки – иностранные студенты, приезжающие на обучение в российские образовательные учреждения. Стратегия охвата: Фокус на странах с высоким потоком студентов.

Платформа «Смело» будет позиционироваться как надежный помощник для иностранных студентов, обеспечивающий комплексную поддержку на всех этапах адаптации.

Построение маркетинговых воронок:

1) Осведомленность. Таргетированная реклама в социальных сетях, контент-маркетинг.

2) Интерес. Бесплатные языковые курсы, вебинары, статьи.

3) Решение. Демонстрации платформы, персонализированные предложения.

4) Покупка. Подписка на платформу, покупка языковых курсов.

5) Лояльность. Поддержка и улучшение услуг, обратная связь.

Маркетинговые инструменты для данного целевого рынка включают в себя таргетированную рекламу в социальных сетях, контекстную рекламу.

Продвижение через контент-маркетинг, вебинары, партнерские программы с образовательными учреждениями.

3 B2G (Business-to-Government). Целевые рынки – государственные органы, занимающиеся миграционной политикой и поддержкой иностранных студентов. Стратегия охвата: участие в государственных тендерах, сотрудничество с государственными органами.

Платформа «Смело» позиционируется как надежный партнер для государственных органов, обеспечивающий комплексные решения по адаптации иностранных студентов.

Построение маркетинговых воронок:

1) Осведомленность. Участие в государственных тендерах, презентации платформы.

2) Интерес. Демонстрации платформы, персонализированные предложения.

3) Решение. Переговоры, заключение контрактов.

4) Покупка. Интеграция платформы в государственные программы.

5) Лояльность. Поддержка и улучшение услуг, обратная связь.

Маркетинговые инструменты: участие в государственных тендерах, презентации платформы.

Продвижение через участие в государственных программах, сотрудничество с государственными органами.

Примерный расчет маркетингового бюджета для платформы «Смело» представлен в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Маркетинговый бюджет стартап-проекта «Смело»

Вид расходов	Ориентировочная сумма в месяц	Комментарии
Участие в выставках и конференциях	200 000 руб.	Региональные и отраслевые мероприятия
Реклама в соцсетях и мессенджерах (таргетинг, контекст)	150 000 руб.	VКонтанте, Telegram, Max
Контент-маркетинг и создание материалов	70 000 руб.	Статьи, видео, вебинары
Разработка и поддержка сайта, лендингов	50 000 руб.	Обновление, SEO-оптимизация
PR и публикации в отраслевых СМИ	30 000 руб.	Статьи, интервью, пресс-релизы
Продвижение через партнерские программы	50 000 руб.	Комиссии, совместные акции

Общий месячный маркетинговый бюджет проекта составит примерно 550 000 рублей на этапе операционной деятельности. Отдельные расходы могут меняться в зависимости от периода и масштабов активности.

### 3.5 Финансовый план

Финансовый план является ключевым разделом бизнес-плана стартап-проекта «Смело», поскольку он количественно обосновывает экономическую жизнеспособность, инвестиционную привлекательность и перспективы устойчивого роста. В данном разделе представлена комплексная финансовая модель, постро-

енная на основе стратегических допущений и операционных планов, изложенных ранее. Модель охватывает период в три года с момента запуска минимально жизнеспособного продукта (MVP) и детализирует все аспекты финансового планирования. Основной целью плана является определение объёма необходимых инвестиций, оценка точки безубыточности, формирование реалистичного бюджета денежных потоков и обоснование стратегии привлечения внешнего финансирования.

Комплексная финансовая модель стартап-проекта «Смело» построена на основе консервативных сценариев, учитывающих специфику регионального запуска в Приморском крае и поэтапное масштабирование. Ключевые допущения, положенные в основу расчётов, включают плановые темпы привлечения вузов-партнёров и студентов, структуру затрат из производственного плана и принятую ценовую политику.

Для оценки эффективности маркетинговых усилий и устойчивости бизнес-модели на уровне отдельного клиента рассчитаны ключевые метрики воронки продаж и показатели юнит-экономики.

Воронка продаж визуализирует путь потенциального клиента от первого контакта до совершения покупки. Для проекта «Смело» воронка строится отдельно для двух основных сегментов: B2B (образовательные учреждения) и B2C (иностранные студенты). Анализ воронки позволяет выявить узкие места в процессе продаж и оптимизировать маркетинговый бюджет. Воронка продаж представлена в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Воронка продаж стартап-проекта «Смело»

Показатель	B2B (вузы)	B2C (студенты)
Целевая аудитория (ТАМ)	20 вузов	5 000 чел.
Охват (Reach)	15 вузов	3 000 чел.
Лиды (Leads)	8 вузов	1 500 чел.

### Продолжение таблицы 3.8

Показатель	B2B (вузы)	B2C (студенты)
Конверсия в продажу (%)	37,5%	20%
Платящие клиенты (Customers)	3 вуза	300 чел.
Средний чек (ARPU), руб./год	400 000	6 000
Выручка (Revenue), руб./год	1 200 000	1 800 000

Как видно из таблицы, на первом году работы проект планирует привлечь 3 вуза-партнёра и 300 платящих студентов. Конверсия из лида в клиента составляет 37,5% для вузов и 20% для студентов, что является реалистичным показателем для рынка образовательных услуг на этапе запуска.

Маржинальная юнит-экономика (1-й год, на одного студента, см. таблицу 3.9) оценивает прибыльность одного платящего пользователя. Расчёт строится на сопоставлении пожизненной ценности клиента (LTV) и затрат на его привлечение (CAC). Положительное соотношение этих показателей – фундаментальное условие для масштабирования бизнеса.

Таблица 3.9 – Юнит-экономика стартап-проекта «Смело»

Показатель	Значение, руб.
Средний доход с одного студента (ARPU)	6 000
Переменные затраты на студента	2 467
Маржинальная прибыль на студента	3 533
LTV (срок удержания 1 год)	6 000
Соотношение LTV/CAC	2,43

Вывод: Соотношение LTV/CAC превышает 2, что свидетельствует о здо-

ровой экономике проекта. Каждый привлечённый студент за год генерирует доход, более чем в два раза превышающий затраты на его обслуживание. Это подтверждает экономическую устойчивость выбранной freemium-модели и даёт возможность реинвестировать маржинальную прибыль в дальнейший рост.

Прогнозный отчёт о прибылях и убытках, представленный в таблице 3.10, отражает ожидаемые финансовые результаты проекта в горизонте трёх лет. Доходная часть формируется за счёт выручки от всех целевых сегментов: B2B, B2C и B2G. Расходная часть детализирована с учётом структуры затрат, определённой в производственном плане. Прогноз показывает, что проект выходит на операционную прибыльность к третьему году работы.

Таблица 3.10 – Прогнозный отчёт о прибылях и убытках проекта «Смело»

Показатель	1-й год, руб.	2-й год, руб.	3-й год, руб.
<b>Доходы</b>			
Выручка B2B (вузы)	1 200 000	2 400 000	4 800 000
Выручка B2C (студенты)	1 800 000	3 600 000	7 200 000
Выручка B2G (гранты)	0	500 000	1 000 000
Общая выручка	3 000 000	6 500 000	13 000 000
<b>Расходы</b>			
Переменные затраты	740 000	1 500 000	3 000 000
Постоянные затраты	5 700 000	6 500 000	8 000 000
Общие расходы	6 440 000	8 000 000	11 000 000
Операционная прибыль (убыток)	-3 440 000	-1 500 000	2 000 000

Анализ плана доходов и расходов показывает, что первые два года проект будет работать с операционным убытком, что типично для стартапов на стадии

активного роста и захвата рынка. Ключевой задачей является достижение запланированных показателей по выручке, что позволит выйти на положительную операционную прибыль в размере 2 млн рублей к концу третьего года.

Управление денежными потоками критически важно для выживания стартапа на ранней стадии. Прогноз движения денежных средств разделён на три составляющие: операционную, инвестиционную и финансовую деятельность. Он показывает, когда и в каком объёме проекту потребуется внешнее финансирование для покрытия кассовых разрывов. Прогноз представлен в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Прогноз движения денежных средств стартап-проекта «Смело»

Показатель	1-й год, руб.	2-й год, руб.	3-й год, руб.
<b>Операционный поток (OCF)</b>			
Приток от операций	3 000 000	6 500 000	13 000 000
Отток (OPEX)	6 440 000	8 000 000	11 000 000
Чистый операционный поток	-3 440 000	-1 500 000	2 000 000
<b>Инвестиционный поток (ICF)</b>			
CAPEX (разработка, серверы)	1 000 000	500 000	300 000
<b>Финансовый поток (FCF)</b>			
Привлечение инвестиций	5 000 000	2 000 000	0
Итоговый денежный поток	560 000	0	1 700 000

Прогноз демонстрирует, что даже при отрицательном операционном потоке в первые два года, за счёт привлечённых инвестиций (финансовый поток) проект сохраняет положительное сальдо денежных средств на счёте. Это обеспечивает финансовую устойчивость и возможность финансирования операционной деятельности и необходимых капитальных вложений (CAPEX).

Определение точки безубыточности (Break-Even Point, BEP) позволяет понять, при каком объёме продаж выручка проекта начинает покрывать все его затраты. Это ключевой показатель финансовой устойчивости.

Точка безубыточности (BEP) в 1-й год рассчитывается для сегмента B2B как наиболее капиталоёмкого:

$$\text{BEP (вузы)} = \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Цена} - \text{Переменные затраты на вуз}}$$

При цене подписки 400 000 руб. за вуз и переменных затратах на его обслуживание в 100 000 руб.:

$$\text{BEP} = \frac{5\ 700\ 000}{(400\ 000 - 100\ 000)} = 19 \text{ вузов.}$$

Вывод: для достижения операционной безубыточности исключительно за счёт B2B-сегмента в первый год потребуется подключить 19 вузов-партнёров. Учитывая, что план предусматривает привлечение только 3 вузов, становится очевидной важность мультиканальной модели монетизации. Расчёт также указывает на необходимость активной работы по привлечению вузов-партнёров для снижения зависимости от инвестиционного финансирования в будущем.

Оборотный капитал – это средства, необходимые для финансирования текущей операционной деятельности. Его достаточный объём обеспечивает бесперебойную работу компании. Расчет потребности в оборотном капитале представлен в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Расчет потребности в оборотном капитале стартап-проекта

Показатель	1-й год, руб.
Дебиторская задолженность	500 000
Запасы (контент, лицензии)	200 000
Кредиторская задолженность	300 000
Чистый оборотный капитал (ЧОК)	400 000

ЧОК = Текущие активы - Текущие обязательства.

Расчёт показывает, что для поддержания нормального операционного

цикла проекту на первом году необходимо иметь в наличии 400 тыс. рублей чистого оборотного капитала. Эта сумма учтена в общей потребности в финансировании.

Прогнозный баланс на конец 1-го года представлен в таблице 3.13. Балансовый отчёт даёт представление о финансовом положении проекта на конкретную дату, отражая структуру его активов и источников их формирования (собственный капитал и обязательства).

Таблица 3.13 – Прогнозный баланс на конец 1-го года стартап-проекта

Актив	Сумма, руб.	Пассив	Сумма, руб.
Внеоборотные активы		Капитал и резервы	
Основные средства (серверы)	800 000	Уставный капитал	100 000
Нематериальные активы	200 000	Нераспределенная прибыль	-3 440 000
Оборотные активы		Долгосрочные обязательства	
Денежные средства	560 000	Инвестиции	5 000 000
Дебиторская задолженность	500 000	Краткосрочные обязательства	
Запасы	200 000	Кредиторская задолженность	300 000
Итого активы	2 260 000	Итого пассивы	2 260 000

Баланс сходится ( $\text{Активы} = \text{Пассивы}$ ), что подтверждает корректность построения финансовой модели. Отрицательная нераспределённая прибыль отражает накопленный убыток первых лет, который покрывается привлечёнными инвестициями. Высокая доля денежных средств и инвестиций в пассивах указывает на начальную стадию развития и наличие ресурсов для роста.

Расчет потребности в финансировании (смета затрат на стартап-проект)

представлен в таблице 3.14. Для успешного запуска и вывода проекта на запланированные показатели требуется единовременное финансирование, покрывающее все затраты до момента достижения самоокупаемости. Общая потребность рассчитана на период до выхода на положительный операционный денежный поток.

Таблица 3.14 – Расчет потребности в финансировании стартап-проекта

Статья затрат	Сумма, руб.
Разработка MVP (4–6 месяцев)	2 500 000
Запуск и тестирование	1 000 000
Маркетинг (1-й год)	900 000
Административные расходы	300 000
Резервный фонд (6 месяцев)	1 300 000
Общая потребность в финансировании	6 000 000

Сумма в 6 млн рублей является обоснованным бюджетом, который позволит команде сфокусироваться на развитии продукта и рынка, не испытывая острых финансовых ограничений на критически важном начальном этапе.

Выбор источников и условий финансирования стартап-проекта определяет дальнейшую траекторию развития стартапа, распределение прав и ответственности между основателями и инвесторами.

#### Источники финансирования:

1 Собственные средства основателей – 1 000 000 руб. (16,7% от потребности). Участие основателей подтверждает их уверенность в проекте и разделение рисков.

2 Венчурные инвестиции / бизнес-ангелы – 4 000 000 руб. (66,7%). Основной источник финансирования для технологического стартапа, обеспечивающий не только капитал, но и экспертизу, деловые связи.

3 Гранты и субсидии (Фонд «Сколково», Росмолодёжь) – 1 000 000 руб.

(16,7%). Безвозмездное финансирование, которое минимизирует размывание доли основателей и снижает финансовую нагрузку.

Срок инвестиционного раунда: 18 месяцев.

Ожидаемая доходность для инвесторов: 25–30% годовых, что соответствует стандартам рынка венчурных инвестиций в России на ранних стадиях.

Стратегия выхода: продажа доли стратегическому инвестору или более крупной ИТ-компании, либо проведение IPO через 3–5 лет после достижения устойчивой прибыльности и масштабирования на федеральный уровень.

График финансирования:

1-й транш (запуск MVP): 3 000 000 руб. – по подписанию инвестиционного соглашения. Покрывает расходы на разработку и первоначальный запуск.

2-й транш (масштабирование): 3 000 000 руб. – при достижении ключевых показателей эффективности (KPI) через 12 месяцев (подключение 3 вузов и 300 платящих студентов).

Представленная финансовая модель проекта «Смелое» демонстрирует его инвестиционную привлекательность и реалистичность. Ключевые выводы финансового плана:

1 Период окупаемости проекта составляет 2,5–3 года, что является приемлемым сроком для венчурных инвестиций в образовательные технологии.

2 Объем необходимого финансирования для запуска и выхода на операционную безубыточность составляет 6 млн рублей.

3 Основные финансовые риски связаны с возможным недобором вузов-партнёров в первый год и более низкой, чем ожидалось, конверсией студентов в платящих пользователей.

4 Критически важные действия для успеха включают фокус на активное привлечение B2B-партнёров как на основной драйвер роста выручки, а также параллельную работу над получением государственных грантов для диверсификации источников финансирования.

Финансовый план подтверждает, что при выполнении заложенных в мо-

деть допущений и успешной реализации маркетинговой и операционной стратегии, проект «Смело» имеет все шансы стать устойчивым и прибыльным бизнесом, решающим важную социальную задачу адаптации иностранных студентов в России.

### 3.6 Оценка и управление рисками стартап-проекта

Управление рисками является критически важным компонентом бизнес-плана стартапа, поскольку позволяет минимизировать негативные последствия и повысить вероятность успешной реализации проекта.

1) операционные риски:

- сбои в работе платформы;
- недостаточная квалификация команды;
- проблемы с масштабированием;
- нарушение сроков разработки.

2) финансовые риски:

- превышение бюджета;
- задержки платежей от партнеров;
- снижение платежеспособности целевой аудитории.

3) внешние риски:

- политическая нестабильность;
- пандемии и эпидемии;
- технологические ограничения;
- валютные колебания.

Также был проведен анализ и оценка рисков стартап-проекта, результаты которого приведены в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Анализ и оценка рисков стартап-проекта «Смело»

Название риска	Вероятность возникновения	Потенциальный ущерб	Источники риска	Меры реагирования
1 Сбои в работе платформы	средняя (40%)	критический – потеря данных пользователей,	- технические неисправности серверов - ошибки в коде	- внедрение системы резервного копирования

### Продолжение таблицы 3.15

Название риска	Вероятность возникновения	Потенциальный ущерб	Источники риска	Меры реагирования
		простой сервиса	- DDoS-атаки	- дублирование критически важных компонентов - регулярное тестирование на уязвимости - создание аварийной команды
2 Недостаточная квалификация команды	низкая (20%)	средний – задержки в разработке	- текучка кадров - недостаточный опыт в реализации подобных проектов - отсутствие профильных специалистов	- программа обучения персонала - привлечение внешних консультантов - создание системы менторства
3 Проблемы с масштабированием	средняя (35%)	высокий – перерасход бюджета	- недооценка нагрузки на систему - сложности с интеграцией новых функций - проблемы с инфраструктурой	- поэтапное масштабирование - мониторинг нагрузки - создание масштабируемой архитектуры
4 Нарушение сроков разработки	средняя (30%)	средний – потеря конкурентных преимуществ	- недооценка сложности задач - изменение требований - проблемы с подрядчиками	- гибкий график разработки - создание временных резервов - регулярный контроль сроков
5 Превышение бюджета	высокая (50%)	критический – нехватка средств	- недооценка затрат - изменение стоимости ресурсов - непредвиденные расходы	- создание финансового резерва - регулярный мониторинг расходов - оптимизация затрат
6 Задержки платежей от партнеров	средняя (35%)	средний – кассовый разрыв	- финансовые трудности партнеров - бюрократические задержки - изменение	- диверсификация партнерской базы - включение штрафных санкций

### Продолжение таблицы 3.15

Название риска	Вероятность возникновения	Потенциальный ущерб	Источники риска	Меры реагирования
			условий сотрудничества	- предоплата услуг
7 Снижение платежеспособности целевой аудитории	средняя (40%)	высокий – падение выручки	- экономический кризис - изменение курса валют - снижение стипендий	- гибкая ценовая политика - разработка бесплатных версий - поиск дополнительных источников дохода
8 Политическая нестабильность	высокая (60%)	критический – закрытие проекта	- изменение миграционной политики - санкции - ограничение работы с иностранными студентами	- диверсификация географии - работа с различными целевыми группами - лоббирование интересов
9 Пандемии и эпидемии	средняя (35%)	высокий – снижение спроса	- закрытие границ - переход на онлайн-обучение - сокращение потока студентов	- развитие онлайн-сервисов - создание резервного плана - гибкая адаптация к ситуации
10 Технологические ограничения	средняя (30%)	средний – ограничение функционала	- блокировка сервисов - ограничения на использование технологий - проблемы с доступом к данным	- использование отечественных решений - создание альтернативных каналов связи - локальное хранение данных
11 Валютные колебания	высокая (55%)	средний – рост затрат	- изменение курсов валют - колебания цен на импортные компоненты - рост стоимости лицензий	- использование рублевых расчетов - оптимизация валютных затрат

Анализ чувствительности проекта «Смело» к внешним факторам проводится для оценки влияния изменения ключевых параметров на финансовую модель проекта. Рассматриваются критические переменные и их воздействие на основные показатели эффективности.

Ключевые параметры анализа:

ARPU (средний доход с пользователя): 6 000 руб./год.

CAC (стоимость привлечения клиента): 2 467 руб.

LTV (пожизненная ценность клиента): 6 000 руб.

Соотношение LTV/CAC: 2,43.

Планируемый охват: 300 платящих студентов в первый год.

Был проведен анализ влияния факторов:

1 Рыночные факторы:

- поток студентов: ±20% от плана;
- платёжеспособность: ±15%;
- конкуренция: увеличение CAC на 30%.

2 Технологические факторы:

- затраты на поддержку: +25%;
- время простоя: увеличение на 24 часа.

3 Финансовые показатели:

- NPV при изменении ставки дисконтирования;
- срок окупаемости при изменении операционных затрат;
- ROI при различных сценариях.

Сценарии анализа:

1 Оптимистический сценарий. Рост потока студентов на 20%, снижение CAC на 15%, увеличение ARPU на 25%, результат: рост прибыли на 65%.

2 Пессимистический сценарий. Падение потока студентов на 20%, рост CAC на 30%, увеличение операционных расходов на 25%, результат: снижение прибыли на 45%.

Рассмотрим результаты анализа чувствительности проекта к внешним факторам и рискам, приведенные на следующей странице в таблице 3.16.

Проект демонстрирует умеренную чувствительность к внешним факторам при сохранении основных параметров в пределах ±20%. Наиболее критичными являются изменения в потоке студентов и ARPU.

Таблица 3.16 – Анализ чувствительности стартап-проекта «Смело»

Показатель	Изменение на -10%	Изменение на +10%	Влияние на прибыль
Поток студентов	-15% прибыли	+20% прибыли	Критическое
ARPU	-15% прибыли	+18% прибыли	Высокое
CAC	-12% прибыли	+14% прибыли	Среднее
Операционные расходы	-10% прибыли	+11% прибыли	Среднее

Ниже, в таблице 3.17, представлена матрица рисков.

Таблица 3.17 – Матрица рисков стартап-проекта «Смело»

Матрица рисков		Влияние				
		1	2	3	4	5
Вероятность	Малая	Незначительная	Средняя	Серьезная	Значительная	
	5 Очень вероятно					8
	4 Вероятно			11		5
	3 Возможно			4, 6, 10	3, 7	1
	2 Маловероятно			2		
	1 Редко				9	

Анализ матрицы рисков для стартап-проекта «Смело» показывает следующие выводы:

1 Критические риски имеют высокий уровень воздействия и несут вероятность валютных колебаний, проблем с масштабированием, политической нестабильность, превышение бюджета. Эти риски требуют особого внимания и внедрения дополнительных мер по их минимизации, так как они могут привести к серьезным финансовым потерям.

2 Риски со средним уровнем воздействия несут вероятность сбоев в работе платформы, снижения платежеспособности целевой аудитории, задержек платежей от партнеров, пандемии и эпидемии. Эти угрозы требуют системного мони-

торинга и подготовки механизмов реагирования для быстрого устранения, и снижения последствий.

3 Менее критичные риски могут проявляться как недостаточная квалификация команды и технологические ограничения – они потенциально приводят к задержкам или ухудшению качества, но их влияние менее разрушительно при правильных мерах.

Особое внимание следует уделять валютным колебаниям, политической и экономической нестабильности, а также превышению бюджета – ключевым аспектам для финансовой устойчивости. Рекомендуется активно внедрять системы резервного копирования и масштабируемой инфраструктуры, расширять географию и целевые сегменты, а также держать стратегические финансовые резервы. Постоянное отслеживание изменений в внешних и внутренних факторах, своевременное обновление планов реагирования и адаптация стратегии к текущим условиям. Риски проекта «Смело» в целом представлены сбалансировано, но с рядом критичных угроз, которые необходимо управлять системно и здравоумно, чтобы избежать серьезных последствий.

Для разработки сценариев реализации стартап-проекта «Смело» предложено три основных сценария – оптимистичный, реалистичный и пессимистичный. Эти сценарии помогут подготовиться к разным условиям развития ситуации и определить стратегические действия в каждом случае.

### 1 Оптимистический сценарий.

Основными предпосылками оптимистического сценария являются быстрая реализация проекта без значительных задержек или дополнительных затрат, отсутствие значительных внешних угроз (политическая стабильность, благоприятные валютные курсы), высокий спрос на платформу и положительная реакция целевой аудитории, успешное масштабирование без проблем с инфраструктурой, то, что партнеры и инвесторы обеспечивают своевременное финансирование и поддержку.

Возможные этапы реализации проекта по оптимистичному сценарию:

- 1) планирование и подготовка к реализации, в рамках которого происходит

четкое определение целевой аудитории и сегментов, а также разработка минимально жизнеспособного продукта (MVP);

2) быстрый вывод MVP на рынок, сбор обратной связи и проведение маркетинговых кампаний для привлечения первых пользователей;

3) масштабирование, предполагающее быструю доработку платформы на основе пользовательских отзывов и внедрение дополнительных функций, расширение географии;

4) привлечение инвестиций или получение доходов для дальнейшего развития, укрепление позиций на рынке.

## 2 Реалистичный сценарий.

Основными предпосылками реалистичного сценария являются реализация основных планов с небольшими задержками или перерасходом бюджета, внешние угрозы (например, валютные колебания или изменения в нормативной базе), которые влияют на проект, но не критично, пользователи начинают активное использование платформы после периода тестирования и маркетинга.

Возможные этапы реализации проекта по реалистичному сценарию:

1) подготовка и разработка MVP с учетом возможных корректировок;

2) проведение пилотных запусков и камерных тестов, сбор обратной связи и внесение изменений;

3) постепенное расширение функций, масштабирование, управление ростом пользовательской базы и инфраструктурой;

4) постепенный выход на окупаемость, возможны дополнительные инвестиции для усиления позиций.

## 3 Пессимистический сценарий.

Основными предпосылками являются задержки в разработке, перерасход бюджета или технические проблемы, внешние угрозы реализуются сильнее ожидаемого (например, политическая нестабильность, валютные кризисы), неудовлетворительный спрос и слабая реакция рынка, конкуренция усиливает давление, и проект испытывает сложности с привлечением пользователей.

Возможные этапы реализации проекта по пессимистичному сценарию:

- 1) задержки в разработке и первоначальные проблемы с качеством продукта, финансовые трудности, связанные с перерасходом или недостаточным финансированием;
- 2) низкий отклик целевой аудитории, высокая конкуренция, которая препятствует росту;
- 3) потеря инвесторов или невозможность привлечь дополнительное финансирование, неудача в масштабировании и возможное закрытие проекта.

Функционирование стартап-проекта «Смело» осуществляется в условиях повышенной неопределённости, обусловленной как внешними факторами (изменения миграционного и образовательного законодательства, макроэкономическая нестабильность), так и внутренними особенностями цифрового стартапа на стадии MVP. В связи с этим в рамках финансового планирования проекта предусмотрена система управления расходами в чрезвычайных обстоятельствах, направленная на обеспечение устойчивости операционной деятельности и минимизацию финансовых рисков.

Под чрезвычайными обстоятельствами в рамках данного проекта понимаются ситуации, приводящие к временному снижению доходов и (или) росту не запланированных расходов, при которых стандартная структура бюджета не позволяет в полном объёме поддерживать функционирование платформы без корректирующих мер.

С учётом специфики стартап-проекта «Смело» были идентифицированы основные группы чрезвычайных рисков, их возможные последствия, а также меры реагирования и источники покрытия дополнительных расходов. Результаты данного анализа представлены на следующей странице в таблице 3.18.

Как видно из таблицы, ключевым инструментом покрытия чрезвычайных расходов в проекте выступает резервный фонд, предусмотренный в финансовом плане стартапа. Его объём составляет 1 300 000 рублей и рассчитан исходя из необходимости обеспечения минимально допустимого уровня функционирования платформы в течение ограниченного периода времени. Резервный фонд предназначен для покрытия наиболее критичных статей затрат, включая фонд

оплаты труда ключевой команды, базовую серверную инфраструктуру и обязательные административные расходы.

Таблица 3.18 – Планирование расходов в чрезвычайных обстоятельствах

Вид чрезвычайного риска	Возможные последствия для проекта	Планируемые меры реагирования	Источник покрытия расходов
Технологические риски (сбои серверов, кибератаки, утечка данных)	Приостановка работы платформы, потеря доверия пользователей, репутационные потери	Усиление мер информационной безопасности, временное увеличение серверных мощностей, привлечение IT-аутсорсинга	Резервный фонд, перераспределение IT-расходов
Финансовые риски (задержка инвестиционного финансирования, рост стоимости услуг)	Кассовые разрывы, невозможность своевременного покрытия обязательных расходов	Использование резервного фонда, сокращение маркетинговых и капитальных затрат	Резервный фонд (1 300 000 руб.)
Рыночные риски (снижение числа платящих студентов, отказ вузов от сотрудничества)	Снижение выручки, рост операционного убытка	Оптимизация переменных затрат, корректировка тарифной политики, усиление партнёрских каналов	Перераспределение операционных расходов
Правовые риски (изменения требований к обработке персональных данных, миграционному учёту)	Дополнительные юридические и технические затраты	Консультации с юристами, доработка пользовательских соглашений и интерфейсов	Административные расходы, резервный фонд
Кадровые риски (уход ключевых специалистов)	Замедление разработки и поддержки платформы	Временное совмещение функций, привлечение аутсорсинговых специалистов	Экономия по второстепенным статьям, резервный фонд

В случае наступления чрезвычайных обстоятельств проект «Смело» предусматривает поэтапную корректировку бюджета. В первую очередь оптимизации подлежат расходы, не оказывающие прямого влияния на работоспособность MVP, включая маркетинговые затраты и капитальные вложения, связанные с расширением функционала платформы. При этом расходы на информационную безопасность, поддержку пользователей и стабильную работу сервиса рассматриваются как приоритетные и не подлежат сокращению. Для обеспечения управляемости проекта в условиях кризиса разработан следующий порядок действий:

оперативная оценка финансовых последствий, задействование резервного фонда, пересмотр текущего бюджета и концентрация ресурсов на ключевых сервисах платформы с последующей корректировкой финансового и операционного планов.

### **3.7 Эффективность и конкурентоспособность стартап-проекта**

Эффективность стартап-проекта «Смело» оценивается на основании следующих критериев:

1 Соответствие миссиям и целям. Проект решает важную проблему адаптации иностранных студентов, облегчает их пребывание в России и повышает привлекательность российских вузов на международном уровне.

2 Бизнес-модель цифровой платформы. «Смело» работает по принципу многосторонней платформы (B2B, B2C, B2G), что обеспечивает разнообразие источников дохода и устойчивость бизнес-модели.

3 Финансовая устойчивость. Несмотря на первоначальные убытки, проект рассчитан на выход на операционную прибыльность к третьему году работы, что является приемлемым показателем для стартапов.

4 Управляемость и контроль рисков. Проведение анализа рисков, SWOT-анализа и моделирование возможных сценариев позволяют своевременно реагировать на возникающие трудности и обеспечивать стабильность проекта.

5 Технические возможности. Использование современных технологий, включая серверную инфраструктуру, разработку мобильных приложений и инструменты аналитики, обеспечивают надежность и функциональность платформы.

6 Качество предоставляемых услуг. Платформа интегрирует разнообразные сервисы, включая языковые курсы, поиск жилья, юридическую поддержку и социальное взаимодействие, что делает ее привлекательной для широкой аудитории.

Направленность проекта – социальная и образовательная, поскольку он призван помочь иностранным студентам уверенно чувствовать себя в России,

преодолевая трудности, связанные с переездом, языком и культурой. Стартап-проект «Смело» направлен на укрепление международного престижа российских вузов, привлекая больше иностранных студентов и повышая привлекательность отечественного образования.

Проект «Смело» обладает потенциалом для значительного положительного воздействия на российское высшее образование и международную мобильность студентов. Благодаря ясной бизнес-модели, тщательной оценке рисков и эффективному менеджменту, проект способен стать успешным и устойчивым предприятием, решающим важнейшие социальные задачи.

Для объективной оценки инвестиционной привлекательности проекта применён метод дисконтированных денежных потоков (DCF), учитывающий временную стоимость денег и риски, присущие ранней стадии старта. Горизонт планирования составляет пять лет, что соответствует стандартному среднесрочному циклу развития digital-проектов.

Корректировка финансовых допущений и расчёт ставки дисконтирования:

В расчётах учтены актуальные макроэкономические условия. Ставка дисконтирования определена по консервативной методике как сумма безрисковой ставки (ключевая ставка ЦБ РФ – 16,5%) и прогнозируемого уровня инфляции (6,5%).

$$r = 16,5\% + 6,5\% = 23,0\%$$

Данная ставка в 23% адекватно отражает макроэкономические риски, отраслевую неопределённость и раннюю стадию проекта.

Объём требуемых первоначальных инвестиций составляет 6 440 000 руб. Прогноз чистых денежных потоков (CF), представленный на следующей странице в таблице 3.19, демонстрирует отрицательное значение в первый (инвестиционный) год и устойчивый рост в последующие периоды по мере масштабирования.

Дисконтирование потоков по ставке 23% и их суммирование приводит к значению Чистой приведённой стоимости (NPV) в 762 600 руб. Положительное значение NPV является основным критерием экономической эффективности и

свидетельствует, что проект не только вернёт вложенный капитал, но и создаст дополнительную стоимость для инвесторов.

Таблица 3.19 – Прогноз чистых денежных потоков стартап-проекта «Смело»

Показатель	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Инвестиции	- 6 440 000	–	–	–	–
Операционные доходы	3 000 000	6 200 000	9 500 000	11 000 000	12 500 000
Операционные расходы	3 200 000	4 600 000	6 300 000	7 200 000	8 100 000
Чистый денежный поток (CF)	-6 440 000	1 600 000	3 200 000	3 800 000	4 400 000

В таблице 3.20 представлен расчет NPV стартап-проекта «Смело».

Таблица 3.20 – Расчет NPV стартап-проекта «Смело»

Год	CF, руб.	Коэф. дисконтирования	DCF, руб.
1	-6 440 000	0.8130	-5 236 000
2	1 600 000	0.6610	1 057 600
3	3 200 000	0.5370	1 718 400
4	3 800 000	0.4370	1 660 600
5	4 400 000	0.3550	1 562 000
	NPV =		762 600

Расчёт внутренней нормы доходности (IRR) даёт значение около 27,3%, что существенно превышает ставку дисконтирования в 23%. Это подтверждает высокий запас финансовой прочности проекта: он остаётся прибыльным даже при потенциальном ухудшении макроэкономических условий или увеличении стоимости капитала.

Анализ сроков окупаемости показывает следующее:

- 1) простой срок окупаемости равен ~3.43 года (около 3 лет и 5 месяцев);
- 2) дисконтированный срок окупаемости (DPP) равен ~4.51 года (около 4 лет и 6 месяцев).

Такие сроки окупаемости соответствуют специфике цифровых стартапов, ориентированных на захват рынка и масштабирование, и являются приемлемыми для венчурных инвесторов, смотрящих на среднесрочную перспективу.

Прогнозируемые показатели эффективности свидетельствуют о положительной динамике: рост выручки, выход на стабильный положительный операционный денежный поток, снижение доли постоянных затрат и повышение рентабельности. Рыночная эффективность выражается в росте числа вузов-партнёров, расширении пользовательской базы и укреплении конкурентных преимуществ за счёт уникального комплексного предложения.

Социальная эффективность проекта «Смело» проявляется в конкретных результатах: улучшение адаптации иностранных студентов, снижение академического и культурного шока, повышение их вовлечённости и успеваемости. Для вузов проект означает снижение административной нагрузки, повышение удовлетворённости иностранных учащихся и, как результат, рост привлекательности образовательного предложения и международного рейтинга.

Стартап-проект «Смело» характеризуется синергией экономической целесообразности, социальной значимости и технологической инновационности. Проведённая оценка на основе актуальной ставки дисконтирования (23%) подтверждает его инвестиционную привлекательность и конкурентоспособность: положительный NPV (762,6 тыс. руб.), превышающая порог IRR (~27,3%) и обоснованные сроки окупаемости. В среднесрочной перспективе проект «Смело» может рассматриваться как устойчивое и перспективное решение, способствующее развитию цифровой экосистемы высшего образования и успешной интеграции иностранных студентов в Россию.

## Заключение

В рамках выполнения производственной профессиональной практики был разработан и всесторонне проанализирован стартап-проект цифровой платформы для адаптации иностранных студентов «Смело». Основной целью работы являлось обоснование концепции, оценка рыночных перспектив, финансовой жизнеспособности и социально-экономической эффективности предлагаемого решения.

В ходе проведённого исследования было последовательно решено несколько ключевых задач. В результате анализа рынка и конкурентной среды было установлено, что проект «Смело» занимает уникальную рыночную нишу, предлагая комплексный цифровой сервис, который объединяет функции языковой подготовки, административной поддержки, социальной интеграции и культурной адаптации. Это выгодно отличает его от существующих разрозненных сервисов и создает основу для формирования устойчивого конкурентного преимущества.

Стратегический анализ на основе моделей PESTEL, SWOT, пяти сил Портера и SNW подтвердил, что проект развивается в русле актуальных государственных инициатив по интернационализации высшего образования и обладает потенциалом для минимизации ключевых рисков через партнерскую модель взаимодействия с вузами.

Разработанная бизнес-модель проекта основана на комбинированной monetизации (B2B и B2C), что обеспечивает диверсификацию доходов и снижает зависимость от одного канала сбыта. Ядром ценностного предложения является использование интерактивных симуляторов, погружающих пользователя в реальные академические и бытовые сценарии.

Финансовое моделирование, выполненное с применением метода дисконтированных денежных потоков, продемонстрировало экономическую эффективность проекта. При ставке дисконтирования 23%, учитывающей макроэкономические риски, расчеты показали положительное значение чистого приведенного дохода (NPV) в размере 762,6 тыс. рублей. Внутренняя норма доходности (IRR)

проекта составила около 27,3%, что превышает стоимость капитала, а дисконтированный срок окупаемости укладывается в среднесрочную перспективу (около 4,5 лет), что соответствует стандартам венчурных инвестиций в цифровые стартапы.

Таким образом, представленный в работе стартап-проект «Смело» является научно обоснованным, экономически целесообразным и социально значимым. Все поставленные в исследовании задачи выполнены, что позволяет сделать вывод о практической применимости результатов работы и возможности их использования для дальнейшей разработки и реализации проекта.

## Список использованных источников

1 Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 28.12.2025) "Об обществах с ограниченной ответственностью" // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_17819/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/) (дата обращения: 25.12.25)

2 "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.11.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025) // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/33a993c2c5b08f1354d3491c75c03a9d8556f8a0/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/33a993c2c5b08f1354d3491c75c03a9d8556f8a0/) (дата обращения: 25.12.25)

3 Спиридонова, Е. А. Создание стартапов : учебник для вузов / Е. А. Спиридонова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21303-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/569604> (дата обращения: 5.01.2026)

4 Федеральный закон "О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей" от 08.08.2001 N 129-ФЗ (последняя редакция) // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_32881/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32881/) (дата обращения: 25.12.25)

5 Федеральный закон "Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации" от 31.07.2020 N 258-ФЗ (последняя редакция) // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_358738/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358738/) (дата обращения: 25.12.25)

6 Гольцов В. Б. Особенности правового регулирования общества с ограниченной ответственностью / В. Б. Гольцов, Н. М. Голованов // Журнал правовых и экономических исследований. – 2020. – № 4. – С. 68-75.

7 Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ) // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/) (дата обращения: 20.12.25)

8 Налоговый кодекс Российской Федерации часть 2 (НК РФ ч.2) // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28165/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/) (дата обращения: 20.12.25)

9 Федеральная служба государственной статистики. Официальная статистика. – Текст: электронный // РосСтат: [сайт]. – URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения 21.12.25)

10 Анализ рынка образовательных технологий (EdTech) в России. – Текст: электронный // BusinesStat: [сайт]. – URL: [https://businesstat.ru/images/demo/edtech\\_russia\\_demo\\_businesstat.pdf](https://businesstat.ru/images/demo/edtech_russia_demo_businesstat.pdf) (дата обращения 21.12.25)

11 Мамина В. П., Романовская И. А. Особенности процесса адаптации иностранных студентов к обучению в российском вузе // Педагогические исследования. 2022. Вып. 2. С. 38–57.

12 К 2024 году Россия привлечет в университеты 425 тысяч иностранцев // Минобрнауки России: [сайт]. – URL: <https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/main/23272/> (дата обращения 23.12.25)

13 Остервальдер, А., Пинье, И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 288 с. — ISBN 978-5-9614-7075-8.

14 Бланк, С. Четыре шага к озарению: стратегии создания успешных стартапов / С. Бланк. – Москва : Альпина Паблишер, 2024. – 368 с. – ISBN 978-5-9614-4645-6. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/142438.html> (дата обращения: 20.12.2025).

15 Котлер, Ф., Картаджайя, Х., Сетиаван, И. Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому: технологии продвижения в интернете / Ф. Котлер,

Х. Картаджайя, И. Сетиаван. – Москва : Альпина Паблишер, 2022. – 224 с. – ISBN 978-5-04-096861-9.

16 Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (действующая редакция) // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 05.01.2026).

17 Вертоградов, В., Шиманская, В. GENS-лидерство: Новая практика менеджмента // Москва: Альпина Паблишер, 2025. – 352 с. – ISBN 978-5-206-00469-4.

18 Литау, Е. Я. Финансовое управление развивающимися проектами // Санкт-Петербург: Лань, 2020. – 120 с. – ISBN 978-5-8114-4885-2.

19 Румянцева, Е. Е. Экономический анализ : учебник для вузов / Е. Е. Румянцева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 533 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16801-3. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://www.urait.ru/bcode/560718> (дата обращения: 06.01.2026).

20 Уланов, В. Л. Технологическое предпринимательство : учебник для вузов / В. Л. Уланов, Е. Г. Лашкова, Е. В. Иванова ; под общей редакцией В. Л. Уланова. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 149 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-20398-1. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://www.urait.ru/bcode/569235> (дата обращения: 10.01.2026).

## Приложение А

### Бизнес-модель стартап-проекта «Смело»

Ключевые партнеры	Ключевые работы	Предлагаемые ценности (ценность и предложение)	Взаимоотношения с клиентами	Целевые группы потребителей
Центры занятости - доступ к вакансиям Языковые школы - курсы русского языка Юридические фирмы - консультации Агенты по недвижимости - поиск жилья Банки и платежные системы - финансовые операции	Разработка и поддержка платформы: Создание и обновление ПО Техническая поддержка Безопасность данных Операционные процессы: Работа с партнерами Поддержка пользователей Маркетинг и продвижение Формирование доходов: Монетизация услуг Управление партнерскими программами Работа с рекламными интеграциями	Решаемые проблемы: Сложность оформления документов и понимания законодательства. Трудности с поиском работы и жилья.	Партнерские соглашения с образовательными учреждениями и работодателями, предоставление услуг по адаптации иностранных студентов. - Прямое взаимодействие с иностранными студентами через платформу;	B2C: Цифровая платформа «Смело» предназначена для комплексной поддержки иностранных студентов, прибывающих на обучение в российские образовательные учреждения.
	Ключевые ресурсы	Предлагаемые ценности: Единый портал - всё необходимое в одном месте. Персонализация - рекомендации на основе профиля пользователя. Сообщество - общение с соотечественниками и местными жителями.	Предоставление персонализированных услуг и поддержки. - Сотрудничество с государственными органами для реализации государственных программ поддержки иностранных студентов.	B2B: Целевыми рынками являются Российские образовательные учреждения, языковые школы, работодатели.
		Минимальный жизнеспособный продукт (МЖП): Технологические: ИТ-инфраструктура, база данных, образовательный контент Человеческие: разработчики, юристы, лингвисты, менеджеры Финансовые: стартовый капитал, инвестиции	Каналы Онлайн-каналы: Социальные сети Контекстная реклама Таргетированная реклама Оффлайн-каналы: Университеты Центры занятости	B2G: Целевые рынки – государственные органы, занимающиеся миграционной политикой и поддержкой иностранных студентов.
Структура затрат	Источники доходов			
Важные затраты, которые нужно учесть в бизнес-модели: затраты на персонал, расходы на разработку продукта или технологии, маркетинг и продвижение, юридические и административные расходы, страхование и риски, обслуживание клиентов, технологическая поддержка и обновление.	Функционал МЖП: регистрация и личный кабинет, навигация по вопросам обучения и документов, двухязычный интерфейс, база адаптационной информации, чек-листы адаптации, поиск жилья и подработки, базовый курс русского языка, календарь событий. Ценообразование сформировано с учетом затрат проекта и особенностей регионального рынка г. Владивостока.			
Самые дорогие ключевые ресурсы: человеческие ресурсы, технологические ресурсы, финансовые ресурсы, интеллектуальная собственность.	Для вузов:			
Самые дорогие ключевые работы: разработка и внедрение ядра продукта или технологии.	• базовый тариф - 400 000 руб./год; • расширенный тариф - 600 000 руб./год.			
	Для студентов:			
	• базовый доступ - бесплатно; • премиум-доступ - 6 000 руб./год; • разовые услуги - от 1 500 руб.			

Рисунок А.1 – Бизнес-модель стартапа «Смело»