

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Экономика и финансы»

Направление подготовки

38.04.02 «Менеджмент»

Профиль

«Финансовый менеджмент»

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему:

«Разработка бизнес-модели для интернет-стартапа
в сфере туризма»

Автор – студент гр. 18ЭМм1

Силантьев Роман Сергеевич

(подпись, дата)

(ФИО полностью)

Научный руководитель

к.э.н., доцент

Некрылова Н.В.

(подпись, дата)

(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

ст. преподаватель

Аверин А.Ю.

(подпись, дата)

(фамилия, инициалы)

Рецензент

д.э.н, профессор

Бондин И.А.

(подпись, дата)

(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____ № _____)

Заведующий кафедрой

Понукалин А.В.

(подпись)

(фамилия, инициалы)

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____ № _____)

Секретарь ГЭК

Хохлова И.Г.

(подпись)

(фамилия, инициалы)

Пенза, 2020

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт экономики и управления

Кафедра «Экономика и финансы»

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой ЭиФ

к.э.н., доцент _____ А.В. Понукалин

«_____» _____ 20__ г.

ЗАДАНИЕ **на магистерскую диссертацию студенту**

Силантьеву Роману Сергеевичу

1. Тема магистерской диссертации: «Разработка бизнес-модели для интернет-стартапа в сфере туризма».

2. Исходные данные к диссертации: нормативные документы, научная и справочная экономическая литература, публикации в научных изданиях, аналитические и статистические данные, публикации в сети Интернет.

3. Перечень подлежащих исследованию вопросов:

- Теоретические аспекты становления и экономической оценки стартапа.
- Исследование ключевых факторов успеха и рисков стартапов в России;
- Формирование бизнес-модели стартапа в туристической отрасли.

4. Срок предоставления студентом магистерской диссертации на кафедру:
10.06.2020 г.

Научный руководитель

(подпись)

Некрылова Н.В.

(фамилия, инициалы)

Студент гр. 18ЭМм1

(подпись)

Силантьев Р.С.

(фамилия, инициалы)

ВЫПОЛНЕНИЕ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

№ п/п	Наименование разделов	Срок исполнения		Подпись, дата
		начало	конец	
1	Сбор информации, подбор литературы	01.09.2018	14.09.2018	
2	Составление плана диссертации	15.09.2018	25.09.2018	
3	Введение	26.09.2018	30.09.2018	
4	Экономическая сущность, стадии развития и источники финансирования стартапа	01.10.2018	31.12.2018	
5	Особенности и проблемы развития стартапов в области информационных технологий	01.01.2019	31.03.2019	
6	Методы экономической оценки стартапа в отечественной научной литературе	01.04.2019	30.06.2019	
7	Анализ предпринимательского потенциала и факторов успеха стартапов	01.07.2019	30.09.2019	
8	Подбор команды и типовые риски развития стартапа в современной России	01.10.2019	31.12.2019	
9	Методы управления и направления минимизации рисков развития стартапов	01.02.2020	30.02.2020	
10	Обоснование выбора бизнес-модели для интернет-стартапа в сфере туризма	01.03.2020	15.03.2020	
11	Разработка канвы бизнес-модели интернет-сервиса бронирования экскурсий	16.03.2020	29.03.2020	
12	Обоснование экономической эффективности инвестиций в запуск интернет-стартапа	01.04.2020	14.04.2020	
13	Заключение	15.05.2020	17.05.2020	
14	Оформление пояснительной записки	18.05.2019	20.05.2020	
15	Разработка тезисов доклада для защиты и презентации	01.06.2020	07.06.2020	

Научный руководитель: к.э.н., доцент _____ Н.В. Некрылова

ОТЗЫВ

на магистерскую диссертацию,
представленную к защите по направлению: 38.04.02 «Менеджмент»

Тема: «Разработка бизнес-модели для интернет-стартапа в сфере туризма»

Студент: *Силантьев Роман Сергеевич*

1. Степень самостоятельности решения поставленных в диссертации задач: в процессе подготовки магистерской диссертации ее автор проявил самостоятельность и готовность к профессиональной деятельности. Однако сроки выполнения пунктов выпускной квалификационной работы не в полной мере соотносились с утвержденным графиком работы над магистерской диссертацией. Силантьев Р.С. в процессе подготовки магистерской диссертации продемонстрировал соответствие качества полученных знаний и сформированных профессиональных компетенций требованиям Федерального государственного образовательного стандарта РФ по направлению подготовки в магистратуре 38.04.02 «Менеджмент».

2. Умение анализировать и делать обоснованные выводы и предложения: характер подготовки выпускной квалификационной работы позволяет судить об умении автора анализировать экономические явления и категории, отстаивать свою точку зрения, делать обоснованные выводы и предложения. Можно отметить высокую работоспособность выпускника, его настойчивость в достижении поставленной в работе цели и решении научных задач. Магистерская диссертация носит научно-прикладной характер. Все выводы и рекомендации опираются на информационно доступные и статистически достоверные источники. Автор продемонстрировал умение пользования научными и учебными источниками информации, знание современных отечественных и зарубежных публикаций, федеральных законов и постановлений по рассмотренной в работе проблематике, а также владение приемами и методами анализа экономических ситуаций и явлений.

3. Научная новизна исследования заключается в глубокой и всесторонней проработке базовых блоков канвы бизнес-модели А. Остервальдера для интернет-стартапа в туристической отрасли, а также в идентификации и минимизации ключевых рисков при внедрении такой модели в плоскость практических действий. Основные моменты проведенного в магистерской диссертации исследования отражены в подготовленной к опубликованию научной статье автора.

4. Достигнутые результаты: содержание работы соответствует теме и целям исследования. В диссертации теоретически проработаны аспекты становления и экономической оценки стартапа, в частности: отражена экономическая сущность, стадии развития и источники финансирования стартапа; выявлены особенности и проблема развития стартапов в области информационных

технологий; выделены методы экономической оценки стартапа в отечественной научно-исследовательской литературе. В работе проведено исследование ключевых факторов успеха и проблематики запуска стартапов в современной России, в частности: проанализированы источники успеха и направления предпринимательского потенциала стартапов; описан алгоритм подбора команды и выделены типовые риски развития стартапов; предложены методы управления и направления минимизации таких рисков. В магистерской диссертации сформирована бизнес-модель стартапа в туристической отрасли, в частности: обоснован выбор и заполнены блоки канвы бизнес-модели для стартапа; экономически обоснована эффективность инвестиций в запуск такого стартапа в интернете. В целом, содержание магистерской диссертации позволяет судить об умении автора проводить научные исследования, отстаивать собственную точку зрения, делать обоснованные выводы и аргументированные предложения.

5. Практическая значимость результатов исследования: результаты исследования в магистерской диссертации имеют прикладной практический характер. Магистрант в выпускной квалификационной работе сформировал бизнес-модель туристического интернет-стартапа и оценил экономическую эффективность инвестиций в такой проект в целях создания собственного аналогичного сервиса бронирования экскурсий через интернет, который уже в настоящий момент полностью готов к запуску.

6. Качество оформления: содержание и оформление пояснительной записки магистерской диссертации соответствует предъявленным требованиям, ФГОС ВО и стандартам университета.

7. Рекомендуемая оценка: таким образом, магистерская диссертация выполнена на достаточном теоретическом уровне, полученные результаты исследования носят исследовательский и прикладной характер; магистерская диссертация может быть рекомендована к защите, а ее автор заслуживает оценки «хорошо».

9. Рекомендация по присвоению студенту квалификации: с учетом качества подготовки в магистратуре *Силантьев Роман Сергеевич* заслуживает присвоения квалификации «Магистр» по направлению 38.04.02 «Менеджмент».

Научный руководитель

к.э.н., доцент кафедры «ЭиФ»

Н.В. Некрылова

(подпись, дата)

РЕЦЕНЗИЯ

на магистерскую диссертацию магистра:
Силантьева Романа Сергеевича,
выполненную на тему:
«Разработка бизнес-модели для интернет-стартапа в сфере туризма»

- 1. Структура магистерской диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложения.
- 2. Актуальность, новизна.** В современном и быстроразвивающемся в сфере технологий мире наиболее остро стоят вопросы инновационного лидерства и перехода к новым порядкам ведения бизнеса. Цифровизация и быстрое развитие технологий влияют на поведение клиентов и изменяют существующие бизнес-модели предприятий. Сегодня технологии быстро обновляются, упрощают жизнь потребителя и дают нам большое количество удобных интернет-сервисов. А те, в свою очередь, меняют привычный мир и зарабатывают миллиарды долларов. Туристическая отрасль не является отстающей и тоже предлагает разного рода инновационные. Новизна работы состоит в исследовании ключевых факторов и структурировании рисков развития стартапов, а вместе с тем в ней описана бизнес-модель будущей туристической компании.
- 3. Оценка содержания диссертации.** Диссертация носит научно-исследовательский, аналитический и прикладной характер. Поставленные в ней вопросы рассмотрены достаточно полно. Работа написана на высоком теоретическом уровне. Использованный практический материал достоверен, сделанные выводы обоснованы. Структура работы и стиль изложения материала доступны и понятны, разделы работы логически увязаны. Цель работы достигнута, поставленные задачи решены.
- 4. Положительные стороны диссертации.** Достоинством работы является ее надлежащий научно-исследовательский уровень, важность и разносторонность исследования, информационно насыщенный иллюстративный материал.
- 5. Практическое значение и рекомендации по внедрению.** Практическое значение работы состоит в систематизации факторов успешности и методов оценки предприятий, направленных на разработку новых решений для потребителей. Глубокая проработка данных аспектов позволит стартапам оценивать свои возможности и поможет вести деятельность на первых этапах максимально эффективно.
- 6. Недостатки и замечания по работе.** В работе просчитана инвестиционная привлекательность стартапа как инвестиционного проекта по основным ключевым показателям с позиции стартапера и рассмотрены возможные варианты его финансирования. Вместе с этим можно было бы показать различные экономические исходы того или иного способа финансирования интернет-стартапа и произвести экономическую оценку стартапа с позиции внешнего инвестора.
- 7. Рекомендуемая оценка выполненной диссертации «отлично».**

РЕЦЕНЗЕНТ

Декан экономического факультета
ФГБОУ ВО ПГАУ, профессор, д.э.н.

Бондин И.А.

«___» июня 2020 г.



Пензенский государственный
университет

СПРАВКА о результатах проверки текстового документа на наличие заимствований

**Проверка выполнена в системе
Антиплагиат.ВУЗ**

Автор работы	Силантьев Роман Сергеевич
Подразделение	кафедра "Экономика и финансы"
Тип работы	Не указано
Название работы	ВКР Силантьев Р.С. гр. 18ЭМм1
Название файла	ВКР Силантьев Р.С. гр. 18ЭМм1.docx
Процент заимствования	27.15 %
Процент самоцитирования	0.00 %
Процент цитирования	10.21 %
Процент оригинальности	62.64 %
Дата проверки	22:18:34 07 июня 2020г.
Модули поиска	Модуль поиска ИПС "Адилет"; Модуль выделения библиографических записей; Сводная коллекция ЭБС; Модуль поиска "Интернет Плюс"; Коллекция РГБ; Цитирование; Модуль поиска переводных заимствований; Модуль поиска переводных заимствований по elibrary (EnRu); Модуль поиска переводных заимствований по интернет (EnRu); Коллекция eLIBRARY.RU; Коллекция ГАРАНТ; Коллекция Медицина; Диссертации и авторефераты НББ; Модуль поиска перефразирований eLIBRARY.RU; Модуль поиска перефразирований Интернет; Коллекция Патенты; Модуль поиска "ПГУ"; Модуль поиска общеупотребительных выражений; Кольцо вузов
Работу проверил	Некрылова Нина Валерьевна ФИО проверяющего
Дата подписи	Подпись проверяющего

Чтобы убедиться
в подлинности справки,
используйте QR-код, который
содержит ссылку на отчет.



Ответ на вопрос, является ли обнаруженное заимствование
корректным, система оставляет на усмотрение проверяющего.
Предоставленная информация не подлежит использованию
в коммерческих целях.

Реферат

Магистерская диссертация содержит 112 страниц, 45 рисунков, 34 таблицы, 42 использованных источника литературы.

СТАРТАП, РИСКИ, БИЗНЕС-МОДЕЛЬ, ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ, ЭФФЕКТИВНАЯ КОМАНДА, ИННОВАЦИИ.

Объектом исследования в работе является сам процесс становления стартапов, который исследуется с позиций факторов успешности их основания и последующего развития.

Предмет исследования – стартапы, их ценность, риски развития и факторы их успешности.

Основной целью данной магистерской диссертации является выявление и обобщение ключевых факторов успеха и рисков стартапов в современных условиях, а также составление бизнес-плана стартапа в туристической сфере.

Методы исследования: контент-анализ научной периодики по теме исследования, сравнительный анализ теоретико-смысловых конструкций в определениях термина «стартап», а также методик его оценки, поиск и анализ статистических данных.

Магистерская диссертация состоит из трех глав.

В первой главе диссертации освещается теоретическая сторона понятия «стартап» и стадий его развития, анализируется понятие и особенности стартапов образовательных технологий, приводятся методы экономической оценки стартапа в российской научно-исследовательской литературе.

Вторая глава освещает факторы успеха и типовые риски стартапов.

Третья глава направлена на описание бизнес-модели сервиса бронирования экскурсий в Италии, а также на изучение статистических данных туристического рынка.

Содержание

Введение.....	10
Глава 1 Теоретические аспекты становления и экономической оценки стартапа.....	13
1.1 Экономическая сущность, стадии развития и источники финансирования стартапа	13
1.2 Особенности и проблемы развития стартапов в области информационных технологий	18
1.3 Методы экономической оценки стартапа в отечественной научной литературе	22
Глава 2 Исследование ключевых факторов успеха и рисков стартапов в России	27
2.1 Анализ предпринимательского потенциала и факторов успеха стартапов	28
2.2 Подбор команды и типовые риски развития стартапа в современной России	37
2.3 Методы управления и направления минимизации рисков развития стартапов	49
Глава 3 Формирование бизнес-модели стартапа в туристической отрасли	53
3.1 Обоснование выбора бизнес-модели для интернет-стартапа в сфере туризма	57
3.2 Разработка канвы бизнес-модели интернет-сервиса бронирования экскурсий	61
3.3 Обоснование экономической эффективности инвестиций в запуск интернет-стартапа	94
Заключение.....	105
Список использованных источников.....	108

Введение

Актуальность исследования. В современной России решение теоретических и практических проблем в сфере стартапов является как никогда актуальным, так как от развития современного технологического бизнеса зависит возможность преодоления сырьевой зависимости страны и достижение государственных экономических целей. На текущий момент уровень развития инновационной части экономики нашей страны находится на низком уровне. По данным 2019 г. в рейтинге The Global Innovation Index Россия занимает 46-е место по уровню развития инноваций в мире. Россия уступает не только лидерам инноваций, таким как Швейцария, Швеция и США, но и таким странам как Вьетнам и Таиланд. Анализ различных аспектов управления деятельностью стартапов говорит о том, что совершенно невозможно решить поставленные задачи экономического развития России, если не повышать результативность деятельности инновационно-ориентированных предприятий малого и среднего бизнеса, где, соответственно, появляются и тестируются новые технологии и создаются новые продукты и бизнес-модели.

Цель и задачи исследования. Целью данной магистерской диссертации является выявление и обобщение ключевых факторов успеха и рисков стартапов в современных условиях, а ключевая цель состоит в создании бизнес-модели стартапа в сфере туризма.

Для достижения поставленной цели диссертационного исследования было необходимо решение следующих задач:

- описать модель развития стартапа с выделением стадий и этапов их жизненных циклов исходя из анализа практики малого инновационного предпринимательства в России и за рубежом;
- выделить общие факторы успешных примеров развития стартапов на основе анализа кейсов малых инновационных предприятий на ранних стадиях их жизненного цикла;

- предложить научно-методические рекомендации по управлению стартапами в процессе их развития, направленные на повышение их выживаемости и результативности их инновационной деятельности;

- идентифицировать и классифицировать типовые риски развития малых инновационных предприятий на ранних стадиях их развития, а также обосновать подход к управлению этими рисками в стартапе туристической сферы.

Методологическая и информационная основа исследования. Методологической и теоретической основой данной работы послужили труды зарубежных и отечественных авторов в области теории построения финансовых стратегий, финансового анализа и статистики, финансового менеджмента.

Для достижения поставленной цели в магистерской диссертации были использованы такие научные методы исследования, как статистический анализ, метод сравнения, метод оценки, классификация, сравнительный анализ, динамический анализ, определение понятий.

Источниками информации для работы послужили аналитические материалы периодической печати и научной литературы, интернет-источники, презентации для инвесторов и акционеров туристических компаний.

Объект исследования. Базой исследования послужило понятие стартапа и подходы к созданию его бизнес-модели.

Степень изученности работы. В мировой практике исследование данной темой занимались П.Ф. Друкер, Р. Кантильон, Ф. фон Хайек, Г. Кавасаки, С. Бланк, Э. Рис, М. Михайловиц и другие. Изучением стартапов занимались отечественные ученые и специалисты, как И. Г. Дежина, В. В. Киселева, В. Г. Медынский, Б. Г. Салтыков, А. Ю. Чепуренко, И. В. Олейник, Р. Янковский, М. Кузнецова и др.

Структура исследования. Работа состоит из трех глав. В первой главе освещается теоретическая сторона понятия «стартап» и стадий его развития, анализируется понятие и особенности стартапов образовательных технологий, а также приводятся методы экономической оценки стартапа в российской

научно-исследовательской литературе. Вторая глава освещает факторы успеха и типовые риски стартапов. Третья глава направлена на описание бизнес-модели сервиса бронирования экскурсий в Италии, а также на изучение туристического рынка.

Научная новизна исследования. Научная новизна магистерской диссертационной работы состоит в том, что в ней предпринята попытка на основе имеющегося опыта и изученных материалов более подробно изучить понятие стартапа в современных условиях и его свойства в нынешней экономике России и мира, а также применить ранее использовавшиеся методы оценки стартапов к новому объекту исследования. В ней также проанализированы основы стартап-проектов, выявлены главные побудительные мотивы сотрудников компаний, были сформулированы основные качества, которые должен иметь предприниматель. Также были идентифицированы и классифицированы типовые риски развития стартапа, и определены возможные подходы к управлению данными рисками в стартапах. На базе изученного практического опыта были классифицированы и сгруппированы ключевые факторы успеха и действенные, ориентированные на применение при создании и развитии стартапа, рекомендации. С этой целью в работе были изучены и описаны основные методы и приемы ведения успешного бизнеса и снижения предпринимательских рисков.

Научные публикации. По результатам исследований, проведенных в диссертации, подготовлена научная статья: Силантьев Р.С., Некрылова Н.В. Ключевые проблемы развития малого инновационного предпринимательства в современной России // Перспективы развития предприятий в условиях инновационной направленности экономики: материалы VI Всерос. науч.-практ. конф. / под ред. В.И. Будиной, А.Н. Опекунова. – Пенза: Изд-во ПГУ, 2020.

1 Теоретические аспекты становления и экономической оценки стартапа

1.1 Экономическая сущность, стадии развития и источники финансирования стартапа

Для понимания определения понятия стартап, обратимся к появлению слова в русском языке. Оно происходит от английского start-up, что переводится как «стартовать, запускать» и означает только что созданную или еще находящуюся в процессе создания компанию [1], в основе которой лежит некая уникальная бизнес-идея, нуждающаяся в продвижении и развитии. Впервые термин стартап появился в США в 1939 г. [2]. Названный стартапом проект студентов Стэнфордского университета Дэвида Паккарда и Уильяма Хьюлетта со временем перерос в огромную успешную компанию Хьюлетт-Паккард [3].

Для формирования собственного понимания определения в процессе написания магистерской диссертации в таблице 1 было проанализировано несколько трактовок понятия «стартап».

Таблица 1 – Понятие «стартап», определяемое разными авторами

Автор	Определение понятия
Стивен Бланк	Стартап – это временная структура, предназначенная для поиска и реализации масштабируемой бизнес-модели
Эрик Рис	Стартап – новая компания, которая занимается разработкой инновационных товаров или услуг в условиях полной неопределенности
Ник Блюменталь	Стартап – это компания, работающая, чтобы решить проблему, когда решение не является очевидным и успех не гарантирован
Англо-русский универсальный практический	Стартап – недавно созданная фирма, чаще всего интернет-компания, занимающаяся высокими технологиями, интернетом и нано-технологиями
Словарь И. Мостицкого	

После проведения сравнительного анализа терминов из различных источников литературы, можно сделать вывод, что стартап – это временная компания, предлагающая инновационный продукт или услугу, цель которой быстрый рост и масштабирование. Точнее всего описывающие суть стартапа, я считаю, определения Стивена Бланка и словаря И. Мاستицкого, так как цель любого стартапа – быстрый рост и захват рынка новым предложением, что является его отличительной особенностью. Жизненный цикл стартапа показывает, насколько необходима и востребована на данный момент времени его деятельность или продукт. А новое предложение, как правило, всегда должно базироваться на новых технологиях, которые с каждым годом все больше и больше упрощают все бизнес-процессы. Определения же Эрика Риса и Ника Блюментала считаю не до конца верными, так как любая компания работает в условиях разной степени неопределенности, и успех в бизнесе не гарантирован никому.

На сегодняшний день тема создания стартапов является своеобразным общественным трендом. Условие создания уникального стартапа, дает возможность начать собственный бизнес и получать высокий доход, работая на себя, что является заветной мотивацией для большей части современного общества [4]. Существует ряд исключительных особенностей стартапов отличающих его от других типов бизнеса.

Рассмотрим отличительные черты стартапов:

- стартап имеет короткий операционный жизненный цикл;
- в основе стартапа лежит уникальная идея, эффективно решающая проблему потребителей;
- в рамках стартапа разрабатывается высокотехнологичный продукт, разрабатываются инновационные технологии;
- обязательное условие развития стартапа - масштабирование;
- высокие риски инвестирования в стартап [5].

Есть несколько существенных отличий стартапов от других типов бизнеса (таблица 2). Во-первых, как говорилось ранее, ориентиром в стартап в первую

очередь является нахождение инновационного решения в разных областях, стремление к созданию уникального продукта, не имеющего аналогов. Стартапы должны создавать что-то новое или улучшать уже существующее. И под словом «стартап» понимают, как правило, не особый тип бизнеса, а одну из ранних стадий развития компании. А в малом бизнесе мы видим ориентацию прежде всего на создание предприятий, аналогичных существующим.

Во-вторых, приоритетной целью малого бизнеса является извлечение прибыли, в отличие от стартапа, для которого главная цель – создание бизнес-модели, основанной на инновационном решении поставленных задач и получение прибыли в перспективе.

Таблица 2 – Различия малого бизнеса и стартапа

Критерий	Малый бизнес	Стартап
Инновации	Одно из многих предприятий, не претендует на уникальность	Инновации – главное, обязаны создавать что-то новое или улучшать старое
Масштабы	Определенный круг клиентов, установленные границы бизнеса	Нацелен на завоевание как можно большей доли рынка
Темпы роста	Постепенный рост	Должен расти быстро, интересуется успех в масштабах мира
Прибыль	Нацелен на получение выручки с первого дня, прибыль зависит от планов по расширению	Приоритетная цель – создать продукт, который завоюет рынок. Первая прибыль приходит далеко не сразу
Финансирование	Как правило, достаточно личных сбережений, банковского кредита и/или средств инвестора. Цель – самодостаточность	Наиболее распространенные варианты привлечения денег – бизнес-ангелы, венчурные фонды и инвесторы. Должен быстро достичь стадии развития
Технологии	Никаких особых технологий не требуется	Технологии зачастую составляют основной продукт стартапа

В-третьих, важно подчеркнуть источники финансирования данных типов бизнеса. Для малого бизнеса стартовым капиталом могут являться собственные финансовые вложения, банковские кредиты, а также материальные средства друзей, семьи. Похожая ситуация и в стартапе. Проекты финансируются только из личных средств или при помощи родных и близких.

Все более популярным становится краудфандинг – коллективное сотрудничество людей, добровольно объединяющих свои денежные средства, чтобы поддержать деятельность стартапов. Однако наиболее распространенным вариантом финансирования остается привлечение средств от частных инвесторов, венчурных фондов и венчурных инвесторов [6]. Динамика венчурных инвестиций представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика венчурных инвестиций в России в 2018 г. [7]

Объем венчурных инвестиций, млн долл	172	+30%
Число венчурных инвестиций	185	+2%
Объем венчурных инвестиций с участием фондов с госкапиталом, млн долл	50	+30%
Число венчурных инвестиций с участием фондов с госкапиталом	36	–22%
Число венчурных инвестиций с участием корпоративных фондов	28	+833%
Объем венчурных инвестиций на посевной, начальной, ранней стадиях, млн долл	42	–34%
Число венчурных инвестиций на посевной, начальной, ранней стадиях	124	–12%
Объем венчурных инвестиций на стадии расширения, млн долл	125	+86%
Число венчурных инвестиций на стадии расширения	35	+9%

Развитие стартапа принято делить на несколько основных стадий (рисунок 1):

1. Посевная стадия: идея стартапа тестируется ее основателями, после этого организовывается компания, начинается поиск инвестиций. В большинстве случаев, на данном этапе привлекаются денежные средства родственников, друзей, бизнес-ангелов или гранты.

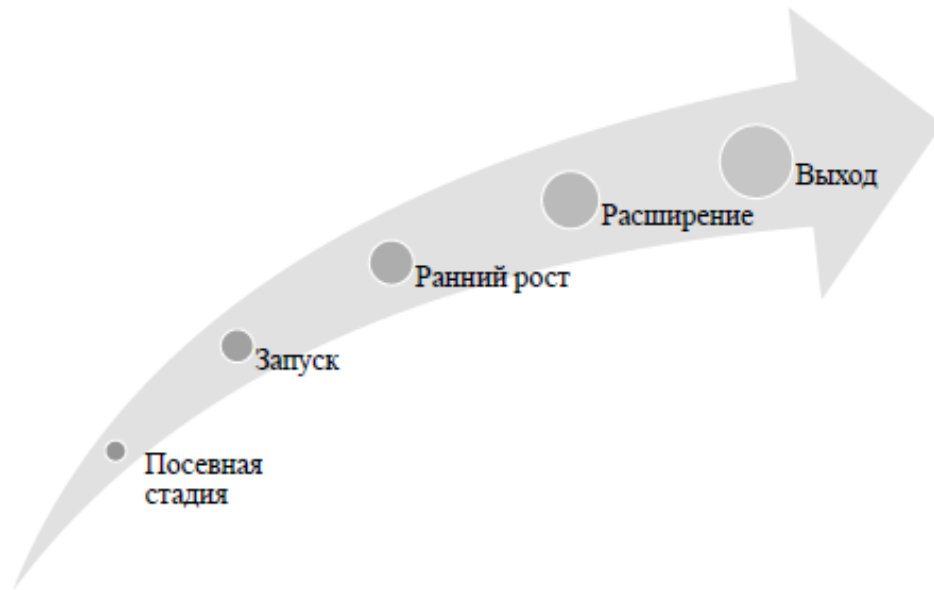


Рисунок 1 – Стадии развития стартапа

2. Запуск: начинается работа стартапа, появляется первая прибыль от стартовых вложений. Главными инвесторами этого этапа являются посевные фонды и бизнес-ангелы.

Считается, что, находясь на первых двух уровнях стартап блуждает в так называемой «Долине смерти». Этот этап несет для проекта серьезные риски, основные из которых – недостаточное количество инвесторов и отсутствие стабильных продаж.

3. Ранний рост: после выхода на рынок стартап начинает наращивать прибыль и развиваться, его продукт обретает узнаваемость. В этот момент появляются венчурные фонды, разглядевшие потенциал проекта и готовые инвестировать крупные средства. Способность стартапа масштабироваться показывает именно эта стадия.

4. Расширение: расширение бизнеса, увеличение объемов продаж, рыночной доли, объемов производства, рост прибыли. Инвестируют на данной стадии в основном венчурные фонды и стартап способен взять банковский кредит.

5. Выход: стартап приобретается другим собственником или продолжает расти и приносить большие доходы. К финансированию на этом этапе присоединяются стратегические и портфельные инвесторы, а также большие компании, стартап могут выводить на IPO (первичное публичное предложение) для первичной продажи акций на бирже и через частное размещение [8].

Таким образом, мы видим, что стартапы отличаются от малого бизнеса по многим параметрам, но главный из них – внедрение в привычные бизнес-процессы новой модели (логики производства ценности) или технологии, которые упростят или улучшат существовавшие ранее возможности того или иного рынка оказывать услуги.

1.2 Особенности и проблемы развития стартапов в области информационных технологий

Чаще всего, говоря о российских стартапах, подразумевают стартапы из области информационных технологий. Доля вложений частных венчурных фондов в IT-стартапы на рынке достигает 70 % (рисунок 2).

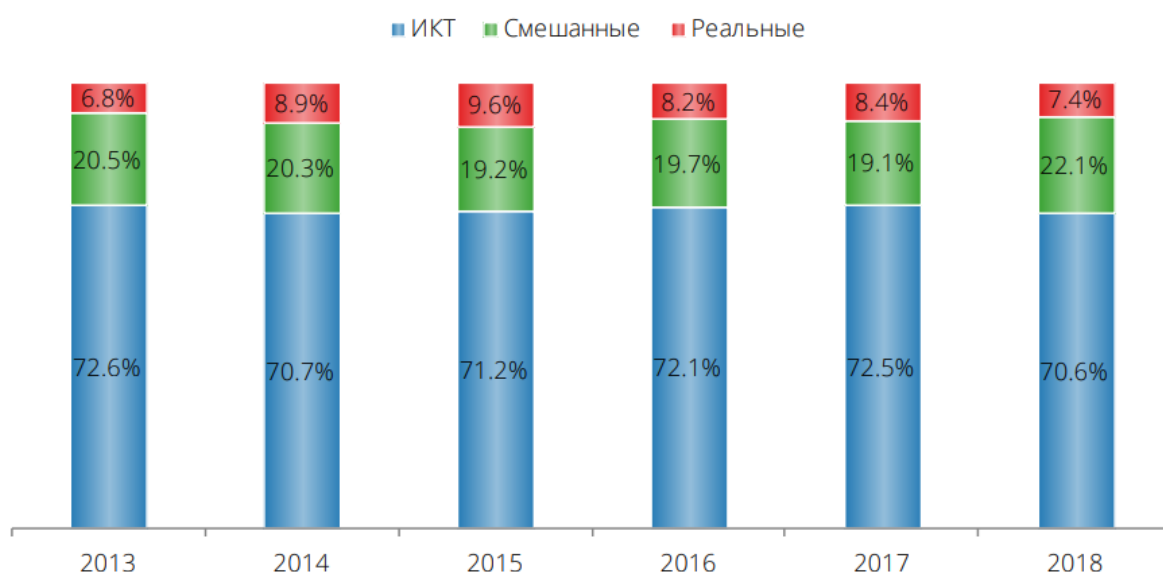


Рисунок 2 – Отраслевые предпочтения частных VC фондов России [7]

Это наиболее распространенный вид стартапов по причине постоянного роста интернет-аудитории (рисунок 3) и увеличением ее покупательской способности. У начинающих стартапов есть все шансы сформировать большую аудиторию и впоследствии монетизировать ее, окупив инвестиционные затраты.

Существенная доля инвесторов позиционируют себя и свой профиль в сфере IT, прекрасно понимая, что в условиях низкой инновационной активности в России, данная индустрия имеет больше шансов, чем какая-либо другая [10].

Рынок IT регулярно подвергается различным переменам. Меняются сервисы, предложения компаний относительно продукции и предоставляемых услуг. В связи с этим участникам рынка жизненно необходимо постоянно адаптироваться и совершенствоваться, стараться увидеть даже те изменения, которые еще не произошли, но которые ожидают индустрию в будущем.

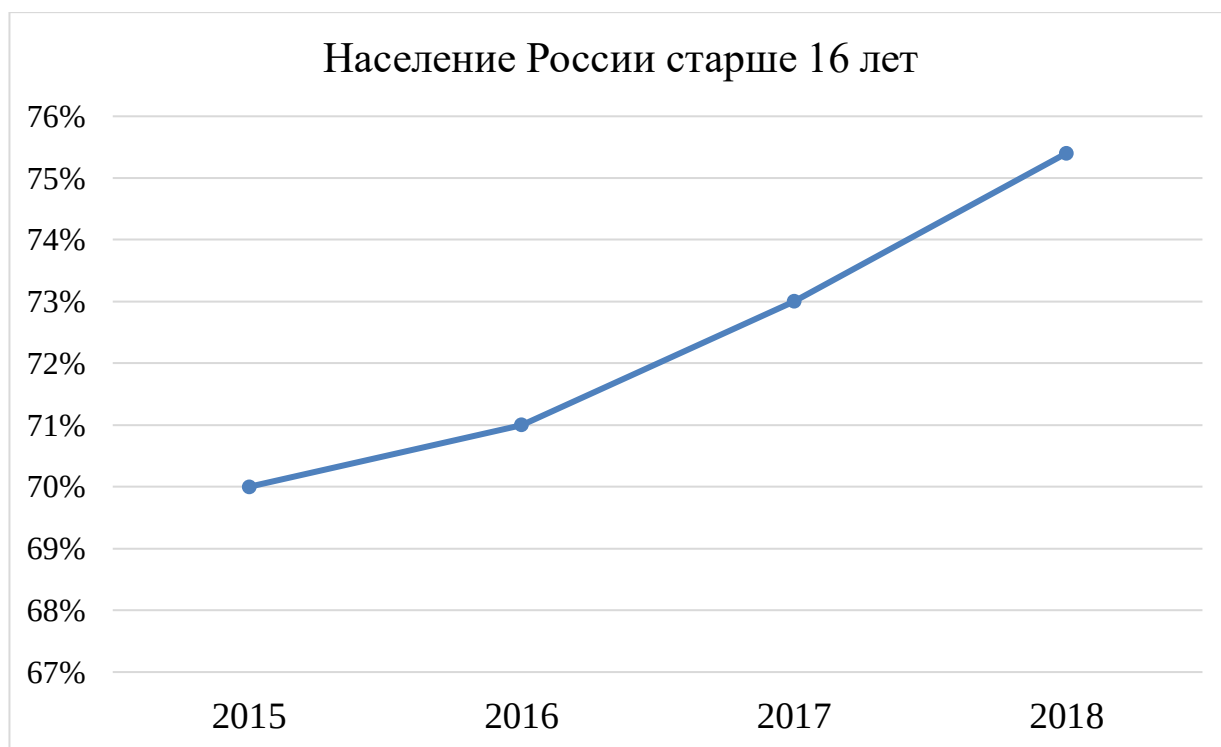


Рисунок 3 – Проникновение интернета в Россию [9]

В данный момент в сфере стартапов сложилась необычная ситуация. В инновационные и конкурентные проекты готовы вкладываться инвесторы,

инкубаторы и бизнес-ангелы, но вместе с этим количество самих проектов недостаточно. Казалось бы, предприниматели должны долго и упорно ждать предложений от инвесторов профинансировать их идею, но вместо этого сами инвесторы конкурируют за интересные проекты.

Выделены следующие основные проблемы развития IT-стартапов в России:

1. Государственная поддержка. В России плохо развита государственная поддержка по инвестированию стартапов несмотря на то, что создаются фонды, бизнес-акселераторы и венчурные компания. Напомним, что компания Tesla, основатель которой когда-то стал Илон Маск, получила от американского правительства 465 млн долларов США в виде низкопроцентного займа.

2. Финансирование. Слабое финансирование, которое включает в себя недостаток или полное отсутствие инвестиций со стороны инвесторов, низкое развитие краудфандинговых площадок, высокие ставки по потребительским кредитам, отрицательно сказываются на развитии IT-стартапов в России.

Нередко стартапы с кажущимися на первый взгляд неудачными и неэффективными идеями впоследствии становятся огромными компаниями, облегчающими жизнь многим людям по всему миру и меняющими их мышление.

3. Бизнес-акселераторы. Стоит обратить внимание на существующее в России большое количество бизнес-акселераторов, которые предоставляют менторов и необходимые знания создателям стартапов, инвестируют проекты в обмен на определенный процент в бизнесе.

4. Качество образования. Стоит задуматься о повышении качества образования в университетах: не только давать студентам большой объем знаний, но и развивать креативность, способность видеть новые пути развития, учить их не бояться рисковать, а также переориентироваться с теории на практику. Но сделать соотношение этих двух компонентов образования оптимальным.

5. Стереотипы. Данная проблема родом из постсоветского пространства, в котором существовали стереотипы офисной карьеры, боязнь рисков и непереносимое желание уверенности в завтрашнем дне.

6. Нехватка профессионалов. В первую очередь это нехватка профессионалов, способных помочь команде стартапа грамотно вывести бизнес-проект на рынок по приемлемым ценам. Зачастую участники стартапов, разрабатывая продукт, не знают, как организовать бизнес, управлять компанией и продавать созданный продукт.

7. Географическое рассредоточение. Проблема связана с большой территориальной протяженностью России. Поэтому у команд, которые не имеют возможности находиться вблизи 5–6 крупных технологических городов, практически нет шансов найти инвесторов своим проектам и получить финансовую поддержку. На рисунках 4, 5 показано сосредоточение стартапов в России и в мире.

8. Развивающаяся область ИТ. Проблема заключается в том, что в нашей стране мало знаний о новых технологиях в сфере ИТ. Российская область ИТ составляет 5 % от данного мирового рынка. Даже при активном ее развитии создатели отечественных стартапов используют инструменты, которые в западных странах и США давно забыты и имеют передовые аналоги [11].

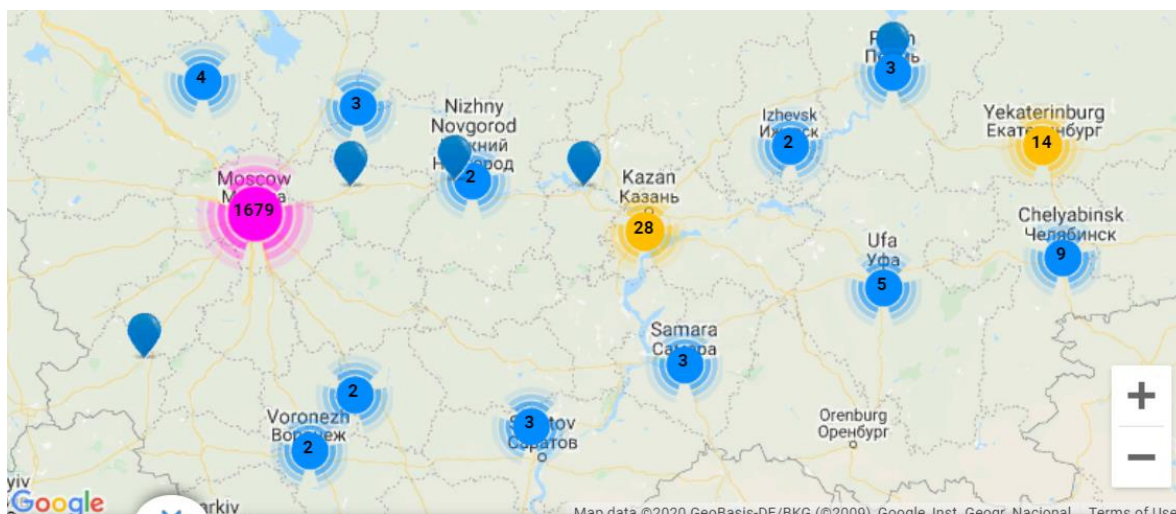


Рисунок 4 – Карта сосредоточения стартапов на территории России [12]

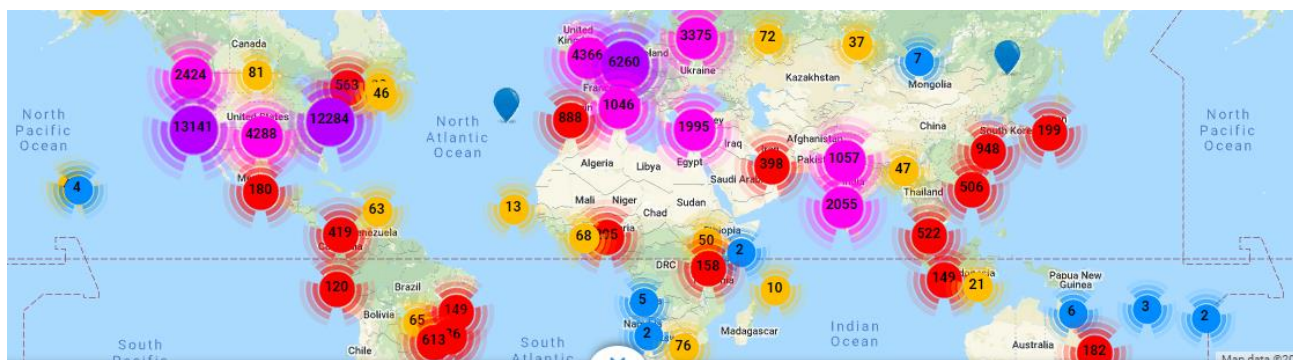


Рисунок 5 – Карта сосредоточения стартапов в мире [12]

1.3 Методы экономической оценки стартапа в отечественной научной литературе

Вопрос экономической оценки стартапа волнует всех игроков венчурного рынка. Основателям стартапа, также как и инвестору, важно оценить текущую стоимость проекта, его денежные приходы в будущем. Стоимость самой идеи (если она не является оформленной интеллектуальной собственностью в виде патента, авторского свидетельства, лицензии и т.д.) принимается равной нулю.

Оценке подлежат только результаты работы команды и предпринимательская инициатива. Основателям и инвесторам важно оценить промежуточную и конечную стоимость проекта [13].

Выделяют следующие подходы к оценке традиционного бизнеса:

1. Рыночный подход. Общий способ определения стоимости предприятия и его собственного капитала, в рамках которого используется один или более методов, основанных на сравнении данного предприятия с аналогичными уже проданными капиталовложениями.

2. Доходный подход. Общий способ определения стоимости предприятия и его собственного капитала, в рамках которого используется один или более методов, основанных на пересчете ожидаемых доходов.

3. Подход на основе активов. Общий способ определения стоимости предприятия и/или его собственного капитала, в рамках которого используется один или более методов, основанных непосредственно на исчислении стоимости активов предприятия за вычетом обязательств [14].

Ни один из этих подходов не дает объективную оценку эффективности инвестиций в стартапы. Принципиальное отличие традиционного бизнеса от стартапа, в том, что в то время, как доходность традиционного бизнеса стремится к конечной доходности, доходность стартапа стремится к величинам фантастическим для традиционного бизнеса. При оценке стартапа принципиальным моментом является не оценка текущего финансового состояния проекта, а оценка его будущего состояния, на следующем этапе, с учетом рисков развития проекта. Ниже рассмотрим основные используемые методы оценки стартапов.

1) Затратный или восстановительный метод.

Метод позволяет оценить реальные финансовые затраты на создание аналогичного проекта, исходя из:

- текущей рыночной стоимости специалистов, работающих над проектом;
- затрат на юридические и официальные формальности, лицензирование, патентование и т.д.
- имеющихся на проекте активов, основных фондов;
- расходов на выкуп доли у инвесторов предыдущей стадии финансирования;
- затрат на услуги третьих лиц, связанных с проектом (заказные маркетинговые исследования, подготовка ТЗ и т.д.);
- текущих затрат на рекламу, продвижение, набор аудитории проекта.

Плюс данного метода заключается в том, что позволяет оценить эффективность расходования денежных средств командой стартапа, и удобен инвестору при торге с основателем стартапа своей заниженной оценкой [15].

2) Метод оценки потенциальной аудитории по стоимости клиента.

Данный метод может использоваться для оценки будущей стоимости стартапа, успех которого тесно связан с набранной аудиторией.

Важно при этом, чтобы «цена» отдельного клиента не имела большого разброса у работающих в данном секторе бизнеса компаний. Такой метод оценки похож на метод аналогий, но имеет более объективные результаты, так как при правильном подходе можно усреднить переоцененные и недооцененные проекты [16].

3) Метод оценки потенциальной аудитории по доходности клиента.

Данный метод является, пожалуй, наиболее точным экономическим методом расчета будущей стоимости проекта. Он опирается на стандартный метод оценки бизнеса по доходу, исходя из:

- усредненной текущей доходности одного клиента;
- экспертной оценки, или прогностическому расчету количества клиентов на определенном этапе развития проекта можно рассчитать его будущую стоимость [17].

4) Метод расчета по модели Ave Maria.

Модель Ave Maria (вольное сокращение от слов Acquisition, Value, Engagement, Monetization, Retention, Intellectual Property). Автор модели – Максим Крайнов (Kraynov Investments).

- acquisition (получение новых клиентов или пользователей). Какова аудитория проекта, каков ее размер, как ее можно описать и характеризовать? Посредством каких каналов, партнеров можно привлечь описанную аудиторию, сколько человек в итоге можно привлечь в качестве пользователей (клиентов)?

- value (ценность – автор признает, что термин неудачный, правильное было бы Cost – затраты). Сколько стоит посетитель, сколько стоит пользователь (клиент)? Какова стоимость привлечения пользователя (клиента) в разных каналах? Что влияет на стоимость привлечения? Какова предельная стоимость привлечения?

- engagement (вовлечение пользователя/клиента). Описание предпочтительных действий для активного и пассивного пользователя, а также второстепенных, побочных действий. Сюда же относим взаимодействие пользователей (клиентов) между собой.

- monetization (монетизация проекта). Каким образом количество и активность пользователей будут конвертированы в выручку проекта? Дополнительно можно описать разные способы монетизации для разных сегментов пользователей. В какой момент пользователь себя окупит?

- retention (удержание клиентов). Описание того, как заставить вернуться клиента, превратить его в постоянного пользователя, убедить его заплатить за членство (статус)? Всё это относится к теме удержания клиентов. Как будет распределяться бюджет между привлечением новых клиентов и удержанием старых? Сопоставление LCV (Lifetime Customer Value – количество денег, принесенное клиентом в ваш бизнес), стоимости привлечения клиента и стоимости удержания.

- intellectual property (интеллектуальная собственность). Как компания защищает себя от происков конкурентов и от того, что недовольный сотрудник уходит и открывает конкурирующую компанию? Как компания может обезопасить себя от копирования реализации рабочей идеи? [18]

Данный метод не дает оценочных характеристик проекта, но удобен для сравнения разных проектов, при выборе предпочтительного направления инвестирования.

5) Метод скоринга (Scorecard Method).

Автор – инвестиционный бизнес-ангел Билл Пэйн. Метод также известен как метод Билла Пэйна или метод бенчмаркинга.

Этот метод сравнивает приобретаемую компанию с другими типичными финансируемыми ангелом стартапами и корректирует среднюю оценку недавно профинансированных стартапов в регионе, чтобы получить оценку стартапа до момента получения первых доходов. Такие сравнения могут быть сделаны только для компаний в той же стадии развития, т.е. до начала получения

дохода. Методология похожа на метод Брукса, но имеет привязку к конкретным местным условиям.

Первый шаг в использовании метода должен определить среднюю оценку компании в этом регионе и в этом секторе экономики. Средняя оценка может меняться от региона к региону в зависимости от состояния экономики и конкурентной среды для стартапов. В большинстве регионов эта оценка не изменяется значительно в зависимости от сектора экономики.

Второй шаг в определении оценки стартапа до момента получения доходов – это, используя метод скоринга, сравнить приобретаемую компанию с вашими данными о подобных сделках с рассмотрением следующих факторов и коэффициентов, влияющих на стоимость оценки:

- наличие сильной управляющей команды: 0–30 %;
- размер рынка: 0–25 %;
- новизна продукта и технологии: 0–15 %;
- конкурентное окружение: 0–10 %;
- маркетинг, каналы продаж, партнерство: 0–10 %;
- потребность в дополнительных инвестициях: 0–5 %;
- другие факторы: 0–5 %.

Субъективное ранжирование факторов типично для оценки инвестором стартапов. Некоторые могут удивиться, что значимость продукта и технологии ниже, чем значимость управленческой команды и размера рынка. В построении бизнеса качество команды является ключом к успеху. Хорошая команда сможет обнаружить недостатки продукта на ранней стадии и исправить их, а возможности увеличения продаж и масштабируемости бизнеса важны для будущих доходов инвестора. Хороший продукт и интеллектуальная собственность важны, но качество команды является ключевым [19].

Ключевым моментом в методе скоринга является понимание средней оценки компаний до момента получения дохода в вашем регионе. С этими данными метод скоринга дает инвесторам субъективные методы, чтобы

корректировать оценку приобретаемой компании для посевного и начального раундов инвестиций.

Таким образом, проведенный в рамках данного параграфа анализ литературы, описывающей методы оценки стартапов инвесторами, позволяет сделать вывод, что на сегодняшний день отсутствует единый алгоритм экономической оценки стартапов. Каждый инвестор изобретает собственные алгоритмы оценки.

2 Исследование ключевых факторов успеха и рисков стартапов в России

2.1 Анализ предпринимательского потенциала и факторов успеха стартапов

Во всем мире ежедневно появляется значительное число стартапов. По статистическим данным, 70 % из них свою деятельность завершают еще на начальном этапе – в первый год функционирования, а из оставшихся 30% 40 существуют только в течение двух лет. У миллионов людей возникает вопрос: почему так произошло? что было не так с их командой, идеей? на что в первую очередь необходимо обращать внимание? Поэтому очень важно определить и понять – какие из факторов занимают первостепенные позиции, а какие из них приводят к неудачам.

Венчурные инвесторы постоянно сталкиваются с проблемами при принятии решения, в какой стартап-проект инвестировать. Но они об «успешных» факторах знают намного больше, чем, например, предприниматели-новички. Кроме того, многие из них уже сами успешно занимаются собственным бизнесом. Однако вопрос о приоритетности факторов остается открытым.

Что же такое «фактор успеха проекта» и «критерий успеха проекта»? Под ключевыми факторами успеха понимают определенные внешние или внутренние ресурсы (факторы), которые являются главными и обязательными для достижения конкретной цели. С. И. Ожегов в своем словаре дает такое определение: фактор – причина, движущая сила какого-либо процесса, явления, определяющего его характер или отдельные его стороны либо черты. Критериями успешности проекта выступает множество показателей, позволяющих судить о степени успешности реализации проекта.

Дать более точное определение успеху стартапа невозможно, так как оно просто не существует, хотя в научной литературе содержится большое количество методологий, которые дают возможность делать определенные

выводы об успехах или неудачах компаний и предлагают различные комбинации критериев.

Одни исследователи понимают под успехом способность выжить на протяжении первых лет предпринимательской деятельности. Другие говорят о том, что выживаемость – еще не успех, хотя, как мы знаем, для большого числа бизнесменов (предпринимателей) способность компании (фирмы) выжить – уже значимый успех [32, с. 37]. В любом случае под успехом подразумевается положительный результат каких-либо действий или событий.

От чего зависят критерии успешности стартапа? В первую очередь от этапа его развития, отраслевой принадлежности, особенностей, присущих его бизнес-идеи. В результате этого возникают сложности при разработке и подробном составлении набора критериев для оценивания малых инновационных компаний. Однако при создании и дальнейшем развитии стартапа следует особое внимание обратить на некоторые универсальные аспекты предпринимательского потенциала.

Так, в ходе проведения эмпирического исследования по изучению факторов успеха проектов в сфере цифровых технологий ученые Мюнхенского университета совместно с экспертами, обладающими многолетним опытом в рассматриваемой области, определили 20 основных критериев успеха (таблица 4).

Таблица 4 – Факторы успеха проекта в сфере цифровых технологий

№	Факторы успеха	Описание
1	Внешнее воздействие	Правовые, политические или экономические аспекты
2	Внутренняя калькуляция	Проведение планирования и контроля затрат предприятия
3	Временные рамки	Относительно к планированию и контролю времени
4	Качество / функциональность	Относительно продукта или услуги
5	Концепция	Создание эскиза требований
6	Управление потребительскими ресурсами	Поддержка связи с клиентами, служба работы с клиентами

Продолжение таблицы 4

7	Политические препятствия	Относительно окружающей среды клиента
8	Контрактный менеджмент	Критерии, относящиеся к договору
9	Координация структуры организации	Координация фрилансеров и деловых партнеров
10	Управление контроля качества	Работы по поддержанию и сохранению качества продукта процесса
11	Планирование ресурсов	Планирование персонала, материальных ресурсов
12	Конфликты в команде	Между проектным менеджером и/или членами команды
13	Квалификация команды	Квалификация проектного менеджера и участников команды
14	Определение цели	Определение цели проекта
15	Управление работы с партнерами	Коммуникация, интеграция и совместная работа деловых партнеров и фрилансеров / с деловыми партнерами и фрилансерами
16	Калькуляция коммерческого предложения	Установление цены для оказываемой услуги
17	Риск-менеджмент	Анализ, оценка и контроль рисков
18	Запросы на изменения	Описание проблем/ предлагаемых изменений
19	Внедрение технологий	Использование специальных технологий в рамках выполнения работ
20	Рамочные условия	Например, погодные воздействия, переезд, шум со стройки, нерабочие дни по причине отпуска, праздники

Как показывает анализ успешных малых инновационных компаний на начальной стадии развития, предпринимательский потенциал стартапа должен учитывать следующие аспекты, представленные в таблице 5 [20, с. 12].

Рассмотрим таблицу 5. Замечаем, что все аспекты предпринимательского потенциала взаимосвязаны. И на рыночный потенциал стартапа влияет множество факторов: от ситуации на рынке и потребностей потребителей до личных качеств членов команды проекта по продвижению разработанного продукта или технологии. Влияет также технологическая готовность производства к выпуску новых продуктов производительности предприятий-партнеров. Все вышеперечисленное дает возможность

предприятию в будущем выявлять риски развития бизнеса и делать прогноз успешности создаваемой компании.

Научно-технический потенциал предприятия в первую очередь следует оценивать через возможность вывода нового продукта на рынок с учетом действующих производственных, технологических, экологических и других барьеров. Более привлекательной для партнеров и инвесторов станет бизнес-идея, имеющая более простой характер и вписывающаяся в действующую производственно-технологическую систему.

Таблица 5 – Аспекты предпринимательского потенциала стартапа

№	Аспект	Характеристика
1	Научно-технический потенциал	Данный потенциал отражает технологический уровень инноваций, степень их новизны, масштабность мероприятий. Отражает состояние технических ресурсов предприятия, уровень наукоемкости продукции, сумма затрат на исследовательскую деятельность, уровень квалификации научно-технических работников компании. Формирует технологическое превосходство над конкурентами
2	Маркетинговый потенциал	Позволяет формировать рынок потенциальных потребителей инновационных продуктов и услуг компании, учитывая разработанную бизнес-идею, включающую стратегию их продвижения, позиционирования и ценообразования. Отражает возможность предполагаемого объема продаж и денежного потока при анализе емкости рынка, поведения потребителей и подходу к стимулированию рынка. Определение сферы возможного применения разработанной технологии, отраженной в бизнес-идеи, является сложным пунктом оценки маркетингового потенциала. Оценка маркетингового потенциала дает возможность прогнозировать шансы на успех учитывая анализ соответствия потребностям рынка разработанного продукта или технологии. Маркетинговый потенциал позволяет провести оценку правильности и эффективности стратегии

Продолжение таблицы 5

		в области продвижения продукта или технологии на рынке. Знание рынка руководителей стартапа, их способность осуществлять рыночное взаимодействие и использование результативных механизмов продвижения нового продукта или технологии, обуславливается маркетинговым потенциалом
3	Человеческий капитал	Успех стартапа и человеческий капитал взаимосвязанные понятия. Так как непосредственно процветание компании имеет определенную зависимость от руководителей, сотрудников предприятия. Именно человеческий капитал, в конечном итоге, является главным для оценки предпринимательского потенциала стартапа. Помимо определения профессионализма команды, их знания и опыта, человеческий капитал дает характеристику предпринимательским способностям лидера, его умению привлекать внешние ресурсы в стартап и компетенции по эффективному использованию данных ресурсов. При оценке человеческого капитала, помимо общих компетентностей команды компании (дипломы об образовании, резюме, сертификаты и пр.), обязательно должны учитываться креативность мышления, критичность и самокритичность, коммуникативные навыки, организационная культура, управление стрессом, лидерство и другие личные качества членов команды
4	Промышленно-производственная база	Поскольку, зачастую стартап не имеет в своем распоряжении собственной промышленно-производственной базы, важным является взаимодействие стартапа с технологическими предприятиями, университетами, инкубаторами, и поддержание других партнерских связей, обладающие достаточными производственными мощностями, которые предоставляли бы доступ к технологическому оборудованию. Наличие соглашений о производственном сотрудничестве, кооперации, может давать оценку промышленно-производственной базе

Продолжение таблицы 5

5	Стоимостной потенциал	Для оценки стоимостного потенциала стартапа используются методы, применимые для оценки инвестиционных проектов: срок окупаемости, чистый дисконтированный доход, рентабельность инвестиций, внутренняя норма доходности. Однако, критерии принятия решений должны быть разделены по этапам жизненного цикла стартапа, учитывая отраслевую специфику и макроэкономическое состояние. Стоимостной потенциал требует регулярных модификаций с учетом настоящего формирования стартапа. В стоимость малого инновационного предприятия должны входить: научно-технический потенциал, маркетинговый потенциал, человеческий капитал, промышленно-производственная база
---	-----------------------	--

Такая бизнес-идея вызовет в том числе гораздо меньше опасений и со стороны потребителей. Но в данной ситуации нужно учитывать, что конкуренты могут опередить, так как ограничения можно легко обойти. Кроме того, подобная прозрачность и ясность технологической системы дает основания говорить также о зрелости концепции, что также может в таком случае рассматриваться как риск возникновения радикальных инноваций [20, с. 13].

Развивая компанию и повышая качество продукта, следует брать во внимание множество аспектов. Во-первых, необходимо учитывать тот факт, что продукт с более высоким уровнем качества потребует больших финансовых средств для его создания. Во-вторых, на развитие продукта или технологии потребуется больше времени. Если оно ограничено, то это скажется на качестве новых продуктов. В-третьих, остается проблема поиска новых технологий производства и масштабирования производственного оборудования.

Для оценки предпринимательского потенциала необходимо проводить анализ бизнес-идеи более тщательно и брать во внимание в данном случае маркетинговый критерий функционирования предприятия. Инновационная

идея предлагает новый продукт, способный полностью заменить уже имеющийся на рынке, формирующий предпосылки для дифференциации, способствующий росту объемов продаж. Как следствие, это является условием роста компании. Безусловно, риски у нового продукта становятся гораздо выше, чем у модифицированного, так как потребитель в данном случае становится консервативным по отношению к вытесняемому продукту.

Примеры направлений анализа научно-технических и технологических компонентов предпринимательского потенциала стартапа представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Направления оценки научно-технических критериев потенциала продукта или технологии

№	Направление оценки	Изучаемые параметры
1	Развитие бизнес-идеи компании	– Этап жизненного цикла продукта, технологии, спроса – устойчивость рынка и др.
2	Конкурентоспособность идеи стартапа	– Принадлежность к сфере деятельности; – наличие продуктов-заменителей; – потенциал использования продукта и технологии в другой сфере деятельности и др.
3	Качество	– Надежность; – безопасность; – полезность; – эргономичные, эстетические параметры и др.
4	Защита интеллектуальной собственности, патентирование	– Отсутствие смежных прав; – патенты, ноу-хау; – уровень защиты коммерческой тайны

Оценка маркетингового потенциала позволяет понять и проанализировать шансы успешного развития компании, отвечает ли новая технология или новый продукт желаниям потребителей. Для оценки

маркетингового потенциала предприятия необходимо использовать следующие основные направления анализа, представленные в таблице 7:

Таблица 7 – Направления оценки маркетингового потенциала продукта или технологии

№	Направление оценки	Изучаемые параметры
1	Ситуация на рынке	– Объем рынка, его размеры; – состояние спроса; – доля рынка; – процессы покупки и др.
2	Конкуренция	– Наличие конкурентов и их относительные размеры; – инновационные отрасли; – перспективные отрасли; – барьеры входа в отрасль; – масштаб конкуренции и др.
3	Поведение потребителей	– Финансовое положение покупателей; – цель покупки; – платежеспособность покупателя; – число потребителей и др.

В своем распоряжении промышленно-производственная база будет иметь дополнительные топливно-энергетические и материально-технические ресурсы, которые позволят стартапу в полной мере функционировать и развиваться в дальнейшем.

Большая роль в развитии стартапа отводится человеческому капиталу, как некоему запасу полезных знаний, навыков и опыта сотрудников компании, представляющие наиболее существенную часть интеллектуальности предприятия малого предпринимательства. От наличия человеческого капитала как основного генератора интеллектуальных ресурсов и идей, а также от уровня его развития зависит научная перспектива компании. Основные направления анализа человеческого капитала представлены в таблице 8.

При проведении анализа человеческого капитала важно обращать внимание на наличие в команде стартапа специалистов различных специальностей: маркетологов, инженеров, технологов, специалистов в области финансов и др., которые обладают необходимыми знаниями и компетенциями для эффективного управления компанией. Очень часто в таких командах возникают проблемы при разработке бизнес-идеи, что может отрицательно сказаться на развитии проекта или даже привести его к гибели [21, с. 33]. В данном случае большую роль играют социально-личностные свойства лидера команды или основателей стартапа.

Таблица 8 – Направления анализа человеческого капитала стартапа

№	Направление оценки	Исучаемые параметры
1	Профессиональные навыки (hard skills)	– Базовое образование; – дополнительное образование; – сертификация, стажировки; – опыт в работе, стаж работы; – квалификация; – роль в проекте и др.
2	Гибкие навыки (soft skills)	– Коммуникативные навыки; – построение команды; – гибкость и творчество; – лидерство; – организационная культура; – управление стрессом; – тайм-менеджмент; – управление изменениями; – управление конфликтами и др.

Знания факторов успеха дают возможность использовать их при работе над стартапами, для того, чтобы правильно сформировать их развитие на пути к успеху; так и при разработке метода оценки стартапов, который может быть использован инвесторами для их предварительной оценки.

2.2 Подбор команды и типовые риски развития стартапа в современной России

Многие отрасли человеческой деятельности возникают в настоящее время и будут возникать далее в первую очередь в результате предпринимательской инициативы. Например, именно благодаря предпринимательской инициативе братьев Райт получила свое развитие авиация, а благодаря предпринимательскому духу Стива Джобса стало возможным производство персональных компьютеров. Кроме того, успех рынка интернет-поисковиков – это предпринимательское стремление Л. Пейджа и С. Брина создать самую лучшую поисковую систему, хотя данный рынок сложился еще до появления компании Google.

Надо быть именно предпринимателем, чтобы при огромной конкуренции на рынке к тебе пришел успех. И здесь нельзя рассчитывать просто на обычное везение, необходимо анализировать как успехи, так и достижения предшествующих поколений предпринимателей и уметь выделять не только важнейшие факторы успешности и принципы развития стартапов, но и те ошибки и провалы, которых можно избежать или хотя бы снизить их риски.

Успех зарубежных стартапов представлен в различных публикациях. Их анализ, а также интервью с успешными предпринимателями показывают: все руководители рассчитывали на то, что команда, с которой они работают и которой платят зарплату, будет добросовестно выполнять свои обязанности и тратить время над проектом столько, сколько для этого нужно. Человек, имеющий конкретную цель – создать успешный стартап, должен быть готов посвятить и себя, и свою жизнь воплощению этой цели. Поэтому самоменеджмент и самодисциплина – определяющие и первостепенные факторы успеха начинающего предпринимателя, так как позволяют руководителю зарождающейся малой инновационной компании использовать время рационально и более разумно для достижения поставленных задач. А для

этого необходимы и сбалансированная, совместно действующая команда, и, конечно, вынесение на первое место и главенство служебных дел, а не личных. Кроме того, успех стартап-проекта зависит от скоординированности целей и мотивов в команде. Люди, которые трудятся в команде, в первую очередь должны осознавать: в самое ближайшее время не будет возможности удовлетворить цели, не входящие в предпринимательскую стратегию.

Рассмотрим, как должна выглядеть идеальная команда для стартапа. Во-первых, в ней всегда один лидер. Во-вторых, в проект входят от двух до пяти профессионалов, не претендующих на роль лидера, но которые могут быть лидерами своего направления (например, главный разработчик). В-третьих, всегда должны быть несколько человек со средним профессиональным уровнем, но сильно «заряженных» идеями [28].

Безусловно, на начальных этапах проекта руководителю очень сложно найти настоящих профессионалов. Но формирование эффективной команды – ключевой фактор успеха проекта, следовательно, этому необходимо уделить особое внимание и определить правила, по которым будут действовать предприниматели.

1. Есть основатель проекта, который обычно является автором идеи, но которому нужны единомышленники для ее реализации и сооснователи. Они будут составлять остов компании. Задача сооснователей – принять бизнес-идею лидера проекта и найти воспроизводимую и масштабируемую бизнес-модель. Очень важно, чтобы учредители были едины во взглядах на развитие стартапа и ведение предпринимательской деятельности. Количество учредителей не должно превышать трех человек, между которыми необходимо четко распределить обязанности. Они должны быть компетентными в разных областях и способными наращивать обороты бизнеса. Не рекомендуется брать в учредители друга. Важно, чтобы один из учредителей (сооснователей) был готов принять на себя обязанности лидера, то есть умел брать на себя ответственность и принимать окончательные решения по разным вопросам. Другие учредители должны быть готовы подчиняться и исполнять эти решения.

2. Другие участники проекта – это наемные работники, получающие стабильную заработную плату или процент от дохода.

Тщательность подбора наемных работников также очень важна. Необходимо обращать внимание, безусловно, на их компетентность в тех областях знаний, которые лежат в основе вашего стартапа. Не стоит бояться принимать в проект людей, чьи профессиональные качества в определенных вопросах будут выше, чем у руководителя. Также важно соблюдать адекватность в определении минимального числа сотрудников, так как на начальном этапе стартап-проекта вы будете ограничены в средствах. Необходимо соблюдать баланс при распределении обязанностей между сотрудниками. Все задачи не должны быть взвалены только на лидера, но не стоит перегружать и работников, так как перегрузки отрицательно отразятся на производительности труда и качестве работы. Расширение команды станет возможным не на начальном этапе, а только после того, как в проект будет привлечено достаточно инвестиций и будет получена реальная прибыль [29].

3. Нельзя отрицать в развитии стартапа роль знакомств и полезных связей, которые обеспечат начинающему предпринимателю рост своему малому инновационному бизнес-проекту без долгих поисков сотрудников. И в будущей своей деятельности лидер команды обязан продолжать заводить необходимые связи и новые знакомства для поддержки и развития компании, продолжая поиск инвесторов, участвуя в различных конкурсах и инновационных форумах. Также важно для руководителя проекта искать и держать в резерве нескольких специалистов, которые в будущем смогут принять участие в реализации бизнес-идеи.

Под риском деятельности стартапа понимается множество промежуточных и окончательных результатов, которые будут по-разному оценены инноваторами, инвесторами и другими участниками данного инновационного процесса. Риск, безусловно, – важный элемент результата исполнения какого-либо решения в бизнесе, потому что неопределенность – неизбежное условие функционирования различной экономики.

В предпринимательстве важно управлять рисками. И делать это не только посредством проведения реактивных мероприятий, позволяющими устранить последствия рисков событий или минимизировать потери от них, но и посредством выявления и воздействия на факторы и источники таких рисков.

Необходимо понимать, что руководитель и его команда могут столкнуться с множеством проблем при реализации своей бизнес-идеи. Тот факт, что результат деятельности стартап-проекта создается в условиях высокой неопределенности, в сравнении с традиционными направлениями бизнеса, объясняет значительный риск малой инновационной компании.

В качестве групп факторов рисков, присущих деятельности стартапа можно отнести:

1) нехватку трудовых ресурсов необходимой квалификации и сложность мотивации команды.

Кадровый дефицит, как отмечают аналитики, оказывает значительное влияние на развитие бизнес-процесса [30, с. 80]. Отмечается нехватка узкоспециализированных квалифицированных кадров и кадров рабочих специальностей, необходимых для ведения деятельности компании, а также недостаточная квалификация административных сотрудников;

2) сложности с организацией сбыта новой продукции или технологии;

3) организационные и юридические аспекты функционирования инновационного предприятия.

Нестабильность законодательства в сфере налогообложения является значимым фактором, оказывающим влияние на рост компании;

4) экологический риск, который может быть связан с непредвиденными ситуациями при использовании нового продукта или технологии, наносящий вред окружающей среде;

5) субъективные факторы принятия решений – как внутренние (например, стремление определенного предпринимателя к авантюризму или наоборот, излишний консерватизм мышления), так и внешние (удовлетворение

индивидуальных желаний посредством формирования административных барьеров);

6) несовершенство нормативного регулирования предпринимательской деятельности и защиты интеллектуальной собственности [30, с. 75];

7) ошибочность идеи, ее практическую нереализуемость;

8) Технологический риск, который можно отнести к неправильной проработке различных инженерных решений и ошибок в расчетах;

9) появление в ходе реализации идеи попутных технических задач, которые увеличивают сроки внедрения инноваций и/или росту издержек по проекту;

10) при реализации бизнес-идеи, руководитель стартапа сталкивается с дефицитом или сложностью привлечения финансирования, который является своего рода обобщающим индикатором всех форм риска, который имеет большое значение для предпринимателей и инвесторов, вложившихся в стартап-проект. Данный риск отражает потери, которые может понести компания при провале проекта. При этом увеличивается величина привлечения финансирования, таким образом, руководителю стартапа гораздо сложнее найти дополнительные финансовые ресурсы [31, с. 130].

В части развития предпринимательской деятельности в сфере стартапов особое внимание уделяется поиску эффективных и коммерциализируемых инновационных идей, дальнейшее их финансирование и постепенное внедрение на ранних этапах жизненного цикла компании, а впоследствии получение значительной прибыли от успешной монополии на рынке. Целью предпринимателя является не только успешное развитие бизнеса, но и дальнейшее масштабирование проекта, превращение его в полноправного участника рынка.

Нельзя не учитывать в организации стартапа такую позицию, как конкуренция, хотя авторы многих статей не придают ей особое значение. С одной стороны, необходимо понимать, что конкуренция может набрать значительные обороты, как только идея проекта станет актуальной и получит

высокую оценку на рынке. Игнорирование конкуренции приводит к краху 19 % стартапов. С другой стороны, одержимость ею может повредить бизнесу [32].

Первоочередной предпосылкой для успешности стартапа является идея, лежащая в основе создания бизнеса, так называемая бизнес-идея или модель коммерциализации этой идеи. Типовой проблемой при создании стартапа в большей степени является тот факт, что идея так и не превращается в бизнес-идею инновационного проекта. Часто предприниматели-авторы идеи, развивающие свой бизнес в сфере высоких технологий, очень часто увлекаются технологической сущностью бизнес-идеи в ущерб поиску эффективной идеи проекта. Поэтому основной фактор неудачи стартапа – это как раз недоработанная бизнес-идея, препятствующая входу на нужный уровень продаж.

Важным фактором успешного ведения бизнеса является знание предпринимателем целевой аудитории, способность привлечь ее внимание к проекту и превратить ее представителей в потенциальных клиентов. Но зачастую у многих организаторов стартапа и членов их команды, программирующих и разрабатывающих бизнес-продукт, отсутствует навык его продвижения. Как показывают исследования, больше половины малых инновационных предприятий, которые прекратили свою деятельность в течение первых 3–5 лет с момента создания, имели слабый менеджмент или неверную маркетинговую стратегию [22].

Стоит отметить также и о таком важном факторе, снижающем предпринимательские риски, как доступ к информационным ресурсам. Несомненно, что доступный объем информации напрямую влияет на уровень риска в бизнесе, так как именно информационное обеспечение снижает неопределенность при принятии решений. Для представителей как малых, так и средних предприятий главными источником информации является опыт других предпринимателей и информация, полученная от них. Также значимым источником являются ярмарки и выставки. На последнем месте находится информация, полученная от администрации муниципального образования.

Таким образом, отмечаем, что рынок стартапов в России достаточно молод и находится сейчас только в стадии роста и развития. Именно поэтому он в большей степени подвержен различным факторам рисков, следовательно, испытывает большие трудности. Важно провести анализ рисков и выделить те, на которые следует обратить внимание в первую очередь.

1. Невостребованность на рынке или непопадание в область интересов целевой аудитории. Чтобы инновационный проект занял свою нишу на рынке и стал востребованным продуктом, необходимо максимально и тщательно изучить существующие и будущие проблемы именно той области бизнеса, в которой реализуется данная инновация, а также важно знать и описать потребителей, для которых и создается подобное изобретение. Это и будет гарантировать рыночную актуальность бизнес-проекта.

2. Недостаточная обеспеченность финансовыми ресурсами или нерациональное их использование. Часто стартапы и представители малого бизнеса сталкиваются с отказом в финансировании их бизнес-проектов Российскими банками. Это случается практически в 80 % случаях. Отвергнутым компаниям приходится прибегать к помощи частных инвесторов, обращаться в фонды, а также к краудинвестинговым площадкам. И в дальнейшем такие стартапы, которые не реализовали ранее привлеченные инвестиции или потратили без должного результата, не смогут заинтересовать инвесторов.

3. Кадровый дефицит и некомпетентность членов команды. В современной действительности особую значимость при реализации бизнес-проектов приобретает кадровая работа и формирование в компании менталитета ответственного работника. Очень часто руководители стартапов и малого предпринимательства сталкиваются с проблемой набора в команду не только узкоспециализированных квалифицированных кадров и сотрудников рабочих специальностей, необходимых для решения задач инновационного проекта, но и административных работников высокой квалификации.

4. Юридические аспекты ведения деятельности. В качестве рисков юридического характера, с которыми приходится сталкиваться основателям стартапов, стоит отметить нестабильность законодательства в сфере налогообложения, а также вопросы, связанные с незащищенностью прав собственности.

Таким образом, для стартапов в стране, складывается, к сожалению, не самый удачный инвестиционный климат, отпугивающий иностранных инвесторов, и серьезный дефицит квалифицированных ресурсов. Тем не менее успешность большинства стартапов во многом определяется внутренней организацией бизнес-проектов малого предпринимательства. Несмотря на уникальность каждого из создаваемых предприятий в решениях по организации деятельности и менеджмента можно выделить типовые ошибки и рациональные правила в данных вопросах, знание которых повысят выживаемость малых инновационных предприятий на ранних этапах развития и роста.

Познакомиться с данными об основателях российских высокотехнологических стартапов и об их выстраивании бизнеса можно в исследовании «Стартап Барометр», являющимся полным и достоверным источником такой информации. Исследование выходит уже второй год подряд при поддержке MTS StartUp Hub, ЕУ и ФРИИ [23]. В 2019 г. экспертами было опрошено более 530 основателей стартапов в России, которые ответили на 56 вопросов об отношениях с инвесторами, источниках финансирования, уровне доходов, планах по развитию за рубежом и т.д.

Опытные предприниматели определили основные причины, которые являются тормозом развития стартап-бизнеса. Главной проблемой, по версии исследования, является потребность в деньгах. В 2019 г. такая проблема остро коснулась 63% предпринимателей. Второе место занимает проблема низкой заинтересованности стратегов в инновационных продуктах и компаниях. Также стала более остро ощущаться проблема нехватки квалифицированного персонала, которая поднялась с пятого на третье место. Текущее же состояние экономики и международное политическое положение России уже меньше

беспокоит предпринимателей - процент выбравших этот ответ снизился до 34% (рисунок 6).



Рисунок 6 – Основные проблемы развития российских стартапов, %

По мнению бизнес-ангела А. Румянцева, не имеет значения, какой послужной список у основателей, для стартапа главное – иметь клиентов и рост выручки. Но у российских стартапов с этим есть проблема. Например, в России до сих пор не получают доход почти 1/3 стартапов. Так, выручку до 1 млн. руб. в 2019 г. получили только 22% стартапов, от 1 до 10 млн. руб. заработали также 22%, от 10 млн. руб. и выше – всего лишь 16%. При этом каждый десятый стартап без продаж и выручки рассчитывал привлечь более 5 млн. долл. до конца 2019 г. Эти цифры за год не изменились (рисунок 7).

Возможно, именно в этом кроется причина, почему инвесторы не вкладываются в проекты, а 63% предпринимателей используют собственные сбережения на запуск стартапов. Лишь небольшой процент основателей стартапов получают инвестиции извне: 16% получают гранты, 9% финансируются родственниками или непрофильными инвесторами. Сокращается также инвестирование и бизнес-ангелами. Так, в 2019 г. по сравнению с 2018 г. число респондентов, которые получили от них деньги, снизилось с 5% до 2%. По оценкам генерального директора «Сколково –

венчурные инвестиции» В. Белова, на каждого ангела приходится по 30–40 стартапов, ожидающих финансовой поддержки. Количество российских стартапов, которые обращаются к ним на ранней стадии своего развития, составляет около 17500 в год [24]. Как считает венчурный инвестор А. Соловьёв, бизнес-ангелы в последние годы все больше разочаровываются в российском венчурном рынке, следовательно, сокращают вложения или вовсе перестают инвестировать, так как не видят историй успеха (рисунок 8).



Рисунок 7 – Выручка российских стартапов за 2019 г., %



Рисунок 8 – Источники финансовых ресурсов для запуска стартапа в России, %

Еще одной важной причиной отсутствия финансирования стартапов извне, как показало исследование, становится выбор основателей проектов тех направлений деятельности, которые не интересуют инвесторов. Например, разработка продуктов и услуг для бизнеса, технологии в образовании, сервисы с участием искусственного интеллекта и больших данных. Венчурные инвесторы же готовы вкладывать свои средства в логистические сервисы, финансовые технологии, технологии для пищевой промышленности, маркетплейсы и ритейл (рисунок 9).



Рисунок 9 – Поддерживающие российские стартапы институты и программы, %

Стартапы также не удовлетворены и государственными программами поддержки. В рамках исследования 39% респондентов ответили, что не получали ощутимой помощи от фондов и государственных институтов развития. Но положительную оценку получил Фонд Бортника – фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере [25]. По мнению 1/3 предпринимателей, именно он дал шанс развитию их проектам и принес пользу стартапам. Среди опрошенных 37% основателей выделили проблему нехватки квалифицированного персонала. Её причины указаны на рисунке 10.



Рисунок 10 – Проблемы российских стартапов при найме персонала, %

Второе место занимает низкая квалификация претендентов. Уже второй год предприниматели обращают внимание на отсутствие мотивации у соискателей работать в стартапе. Такое положение дел основатели объясняют трудностью соперничества с условиями труда ведущих корпораций.

Сегодня как никогда необходимо в интересах государства развивать инновационные проекты предпринимателей. По мнению вице-президента общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «Опора России» А. Газизов, что многие основатели бизнес-проектов просто не знают о существовании некоторых программ государственной поддержки. В таком случае государству нужно активнее заниматься информированием о наличии таких программ [26]. А инвестиционный директор РВК А. Басов настаивает, чтобы подобных программ было больше.

Исполняющий обязанности генерального директора ОЭЗ «Технополис Москва» И. Ищенко считает, что у российских стартапов есть две сложности [27]. Первая относится к макроэкономике - избыточная зарегулированность, сложный доступ к рынку капитала и долговому рынку. Вторая - из области микроэкономики. Дело в том, что только 15-20% стартапов из 100% имеют жизнеспособную бизнес-модель и внятный маркетинг. И только 1/5 из этих перспективных стартапов сможет получить финансирование. Поэтому, если

смотреть на мировую экономику, то соотношение российских стартапов к мировым составляет 1 к 1000. Таким образом, стоит подчеркнуть, что роль государства в развитии стартапов в России значительна. Необходимо создавать такие условия, чтобы при минимальной бюрократии финансовые средства для стартаперов в государственных фондах развития стали более доступными, чтобы банки упростили выдачу кредитов предпринимателям.

От предпринимателей же требуются достойные презентации проектов чтобы получать финансирование, тщательная проработка бизнес-моделей и изучение каналов продаж инновационных продуктов. В силах же государства оказать помощь в повышении уровня бизнес-образования, использовании передового опыта и с этой целью создавать больше специальных тематических мероприятий с привлечением зарубежных ученых и предпринимателей.

2.3 Методы управления и направления минимизации рисков развития стартапов

Риски существуют во многих сферах жизни, в том числе они объективно присутствует и в условиях предпринимательской деятельности. Но из-за рискованных ситуаций стартапы могут не только нести убытки, но и извлекать прибыль. В ходе деятельности компании и роста ее объемов риски могут меняться. Риски развития и финансирования стартапа будут выше на ранних этапах и покрываются, как правило, за счет собственных средств. В дальнейшем источниками финансирования рисков, сопровождающих рост и развитие компании, выступают частные инвесторы, банковские кредиты или венчурные фонды. Главный совет предпринимателям – принимать решения и меры относительно рискованных ситуаций необходимо на ранних стадиях их развития.

С этой целью необходимо знакомиться с методами управления рисками и эффективно их использовать в предпринимательской деятельности, в том числе в развитии стартапов.

Риск в деятельности стартапа можно обозначить как вероятность потерь, которые возникают при вложении компанией финансовых средств в производство новых товаров или услуг, разработке новых технологий, которые, возможно, не найдут ожидаемого спроса на рынке, а также при вложении средств в разработку управленческих инноваций, которые не принесут ожидаемого эффекта [33, с. 28].

Процесс управления рисками инновационного проекта обычно включает выполнение следующих процедур:

1. Планирование управления рисками – определение подходов и планирование деятельности по управлению рисками проекта.

2. Идентификация рисков – выявление рисков, которые могут оказать влияние на проект, дальнейшее документирование их характеристик.

3. Качественная оценка рисков – качественный анализ рисков и обстоятельства их появления для установления значимости их влияния на успешность развития проекта.

4. Количественная оценка – количественный анализ вероятности возникновения и влияния результатов рисков на проект.

5. Планирование реагирования на риски – определение процедур и методов по снижению негативных последствий рискованных ситуаций и применение возможных преимуществ.

6. Мониторинг и контроль рисков – установление остающихся рисков, выполнение плана управления рисками проекта и анализ результативности процедур по минимизации рисков [33, с. 28].

На практике осуществление этих мероприятий применяется при обосновании и принятии решений на этапах жизненного цикла инновационного (инвестиционного) проекта.

Уклонение от риска является наиболее легким методом, и суть его заключается в разработке стратегических и тактических мероприятий, полностью исключающий риск. На практике реализуется путем отказа от осуществления инвестиционного, инновационного проекта, а также отказ от

производства определенной продукции, совершения финансовых и иных операций, связанных с высоким риском. Очень часто избежание предпринимательского риска может быть невозможно, а также избежание от одного вида риска может привести к возникновению других. Поэтому данный метод применим в большей степени к серьезным и крупным рискам.

Передача (трансферт) риска связана с передачей ответственности за риск другому экономическому субъекту. Передача риска используется при осуществлении сложных проектов с привлечением нескольких предприятий, выполняющих различные этапы работы и берущие на себя весь риск проекта в момент своей проектной деятельности. Передача риска зачастую происходит путем страхования и с помощью общих и специальных условий контрактов.

Страхование как прием минимизации рисков является сделкой по передаче риска с помощью заключения двустороннего договора. Представляет собой систему экономических отношений по защите имущественных интересов предпринимателя при возникновении различного рода неблагоприятных событий (страховых случаев), за счет специально образованного фонда средств (страхового фонда). Страхование осуществляется при присутствии двух сторон: страховщика и страхователя. Взаимные обязательства страховщика и страхователей регулируются договором страхования в соответствии с условиями страхования.

Метод диверсификации основан на разделении общего риска между всеми участниками данного проекта, то есть происходит снижение риска за счет распределения его между несколькими рисковыми товарам. Одним из компонентов данного метода относится диверсификация на новые рынки сбыта, которые связаны с освоением нового сегмента. При некупаемости на одном из данных сегментов, имеется возможность получение прибыли в другом. Например, когда компания реализует кондиционеры и обогреватели, она диверсифицирует свою деятельность, так как спрос на эти товары находится в отрицательной зависимости. Эта отрицательная корреляция

делает кондиционеры и обогреватели идеальными для диверсификации реализации. Такая диверсификация дает возможность сократить совокупную отдачу на предприятии, но уменьшает риск резкого снижения доходов [34, с. 44].

Метод локализации риска основан на идентификации тех «участков» процессов, в которых наблюдается наиболее высокая возможная концентрация факторов риска. Локализацию риска используют в тех сравнительно редких случаях, когда однозначно удастся точно выявить и локализовать источник риска.

Метод компенсации заключается в создании механизмов предупреждения рискованных событий, исключении появления причин и факторов риска. К приемам компенсации риска относятся стратегическое планирование, прогнозирование экономической ситуации, самострахование. Данная методика помогает предугадать возможность наступления риска в производственном цикле и предупредить его наступление либо найти способ компенсировать полученный ущерб.

Самострахование представляет собой создание компанией резервов, компенсирующих последствия рискованных событий. Однако, данный метод является достаточно дорогостоящим для большинства малых предпринимателей, реализация его затруднена, в связи с ограниченностью ресурсов.

Стратегическое планирование стоит рассматриваться как процесс, осуществляемый при помощи действий, предпринимаемых руководителем компании, которые ведут к разработке специфических стратегий, направленных на достижение поставленных целей.

Прогнозирование экономической ситуации связано с периодическим формированием прогнозов развития и оценке будущего состояния среды хозяйствования для данной компании, в прогнозировании поведения возможных партнеров или действий конкурентов, изменений в сегментах рынка, на которых малое предприятие выступает продавцом или покупателем.

То есть прогнозирование рассчитано на оценку перспектив развития предприятия на основе анализа конъюнктуры рынка, изменения рыночных условий на предстоящий период.

Практика демонстрирует, что функции управления рисками отведена немалая роль в деятельности стартапа. В некоторых командах даже существует отдельно такая должность как риск-менеджер. Его работа заключается в экономической оценке рисков, возникающих в ходе работы проекта, а также в их уменьшении за счет таких средств как страхование, хеджирование или лимитирование. Иначе говоря, использует современные финансовые инструменты и методики. Человек на такой позиции в компании изучает бизнес-процессы и старается найти возможные слабые места, оценить операционные риски. На данной позиции человек исследует бизнес-процессы, тем самым выявляя вероятные слабые места, а также проводит оценку стоимости операционных рисков. Проанализировав методы управления рисками стартапов, можно предложить методы по их снижению (таблица 9).

Таблица 9 – Методы снижения типовых наиболее распространенных рисков

№	Риски	Методы снижения рисков
Посевная стадия		
1	Ошибочность идеи, ее практическая нереализуемость	Предварительное исследование идеи, анализ технологических возможностей
2	Использование новой технологии неэффективно	Закладывание потребительских и стоимостных параметров в ТЗ
3	Нехватка ресурсов для осуществления идеи	Поиск и сотрудничество с партнерами, мониторинг ресурсных рынков
4	Несостоятельность бизнес-идеи	Поиск специалистов и экспертов этой области для консультирования по разработке и оценке бизнес-идеи
5	Отсутствие надежной защиты	Разработка комплекса мер, особой стратегии

Продолжение таблицы 9

	интеллектуальной собственности	для управления ИС
6	Низкая компетентность членов команды стартапа. Отсутствие квалифицированных специалистов	Тренинги для команды, обучение
7	Трудности с финансированием	Поиск дополнительных источников получения доходов. Поддержка связи с инвесторами
8	Отсутствие научно-технических ресурсов, высокая стоимость оборудования	Рассмотрение варианта лизинга, аренды, аутсорсинга
9	Новый продукт или технология не соответствует требованиям потребителей	Тестовая версия продукта, учет желаний потребителей
10	Развитие стартапа не соответствует закрепленным планам	Уделять внимание организационным вопросам
Стадия стартапа		
1	Сложности с постановкой на учет и регистрацией предприятия	Изучение законов, нормативных актов
2	Трудности с дальнейшим продвижением новой продукции или внедрения технологии	Предварительные маркетинговые исследования. Процедуры по подготовке внедрения инновации на рынок
3	Консервативность потребителей рынка	Просвещение потребителей о новом продукте или технологии. Использование связи с общественностью
4	Низкая конкурентоспособность нового продукта или технологии	Анализ конкурентной среды. Постоянный мониторинг рынка данной инновации
5	Низкая компетентность членов команды стартапа	Тщательный отбор. Обучение персонала
6	Сложности с финансированием, низкая инвестиционная привлекательность	Мониторинг будущих стратегических партнеров. Поиск дополнительных источников получения доходов. Модификация бизнес-модели
7	Конфликтные ситуации между членами команды	Делегирование полномочий и четкое распределение обязанностей

Продолжение таблицы 9

8	Опоздание в сроках исполнения работы	Внедрение тайм-менеджмента. Управление масштабными задачами в условиях временных и ресурсных ограничений для достижения заявленных результатов и поставленных целей
9	Низкие темпы роста в связи с проблемами на рынке	Разработка результативной стратегии маркетинга
10	Коррупция и прочие отрицательные явления	Связь с общественностью. Взаимодействие бизнеса и государства

Фактор риска есть во всех перечисленных методиках управления рисковыми событиями, их использование опирается на возможности компании и компетенции ее руководителей. Чтобы максимально эффективно вести деятельность предприятия, на всех этапах его жизненного цикла нужно комбинировать сразу некоторое количество методик. Разумеется, по мере нахождения на определенном этапе практической реализации необходимо корректировать используемые методы. Чтобы применять данные методики, важно брать во внимание текущие условия рынка, уровень сложности проекта, рисках, а также качествах конкурентов.

Эффективность управления инновационными проектами включает в себя прогнозирование вероятных рисков, составление методов их оценивания и предотвращения.

Можно сделать следующие выводы по результатам проведенного исследования:

- необходимо знать и уметь применять в работе со стартапами приведенные факторы успеха, чтобы корректно выбрать путь его развития, вместе с этим инвесторам также полезно знать эти факторы для предварительной оценки;
- малое предприятие, проект в рамках компании и стартап – не одно и то же. Стартапу требуется определенная методология в работе с рисками, она обязана учитывать специфику именно этой деятельности. Данные практики

риск-менеджмента, если научиться их применять, помогут уменьшить стартапам процент провалов в индустриях, в которых те пытаются достичь успеха;

– перечисленные методы управления рисками дают возможность подобрать наиболее подходящий подход в зависимости от задач, которые важно решить стартапу.

3 Формирование бизнес-модели стартапа в туристической отрасли

3.1 Обоснование выбора бизнес-модели для интернет-стартапа в сфере туризма

Бизнес-модель – важная составляющая для любой компании. Она системно отображает основные элементы процессов бизнеса и выстраивает связи между ними. Существует большое количество подходов к определению данного термина, однако, несмотря на развитие концепций построения бизнес – моделей, единого определения на сегодняшний день не существует.

При анализе определений бизнес-модели приходим к выводу, что данный инструмент для большинства авторов является основным средством управления и способом ведения бизнеса. Ключевыми элементами содержания бизнес-модели становится ценность для внешних клиентов, а также система и активы, которые используются для создания данной ценности [35]. Мы видим такой подход в работах А. Остервальдера, И. Пинье, Г. Чесборо и многих других. Есть и другие определения бизнес-модели. Так, например, в научной литературе такие определения ориентированы на внутренние процессы. Авторы А. Сливотски и Г. Хэмел в своих работах указывают на необходимость концентрации на самом предприятии и наиболее значимых для бизнеса параметрах при создании бизнес-модели.

При многообразии подходов в данном вопросе все авторы сходятся во мнении, что любая бизнес-модель характеризуется прежде всего финансовыми аспектами, а именно: доходность и структура затрат. Таким образом, показатели финансово-хозяйственной деятельности будут связующим звеном бизнес-модели независимо от целей ее создания на предприятии. Следовательно, можно сделать вывод, что бизнес-модель – это аналитический инструмент, который используется для схематического описания экономической деятельности компании, направленный на достижение прибыли

от производства товаров, продажи товаров, оказании услуг, что в свою очередь создает ценность для внешних клиентов.

Любая бизнес-модель должна давать ответ на три ключевых вопроса:

- как предприятие создает ценность для внешних клиентов;
- как предприятие планирует получать прибыль;
- как предприятие обеспечивает стратегический контроль над цепочками создания ценности [36].

Ответы на эти вопросы должны определяться на этапе ее создания. Данный процесс также не имеет общего подхода. В специальной литературе наблюдается многообразие систем и методов формирования бизнес-модели (таблица 10). Некоторые специалисты опираются на анализ существующих процессов, происходящих на предприятии, другие в основе создания модели рассматривают мнения потребителей, многие ориентируются на роль открытых инноваций [36].

Таблица 10 – Ключевые идеи создания бизнес-модели

Автор	Ключевая идея
Г. Чесборо	Создание бизнес-модели на основе создания взаимосвязи между идеей (технологией) и экономическим результатом. Бизнес-модель главным образом учитывает «внешние» идеи и подходы
Д. Дебелак	Бизнес-модель является связующим главным звеном между бизнес-идеей и бизнес-планом, определяет условия получения прибыли и создания ценности для предприятия
А. Остервальдер	Построение модели основывается на девяти структурных блоках (канва бизнес-модели), которые могут модифицироваться в зависимости от специфики ведения бизнеса.
Ч. Кима, Р. Моборна	Создание модели основывается на том, что «мир бизнеса можно условно разделить на пространства двух разных типов — алые и голубые океаны» [36]
А. Сливотски	При создании модели необходимо учитывать возможные изменения в отрасли, а также постоянный контроль бизнес-моделей, конкурирующих предприятий. Определяющая роль за инновационными бизнес-моделями

Продолжение таблицы 10

Г. Хэмел	При построении бизнес-модели должно учитываться прошлое предприятия и способность к инновациям
М. Джонсон, К. Кристенсен и Х. Кагерманн	Бизнес-модель должна состоять из следующих элементов: ключевые ресурсы, формулы прибыли, предложенной потребителям ценности, ключевых процессов. Необходимо учитывать стратегические причины создания бизнес-модели
Л. Швайцер	Создание бизнес-модели должно опираться на ресурсный подход. Конфигурация включает разные модели бизнеса
С. Бланк, Б. Дорф	Бизнес-модель должна ориентироваться на потребности потребителя. Модель создается на основе выявления, верификации, привлечения и рождения компании

Современное общество должно ориентироваться на инновационный путь развития. Инновационная бизнес-модель – это способ соединения факторов бизнеса (капитал, труд, материальные ресурсы) в цепочку создания новой потребительской ценности (инновационного продукта), за счет применения передовых технологий, новых материалов и видов ресурсов, методов управления и/или научных знаний [37]. При создании конкурентной инновационной бизнес-модели необходимо ее блоки прорабатывать с новой точки зрения, отличающейся от устоявшихся шаблонов. Так, например, бизнес-модель компании Booking.com предполагает новый подход в общении с клиентами и поставщиками, при том никаких технологических или продуктовых инноваций не создавалось. Такой подход к созданию инновационных бизнес-моделей носит термин «стратегия голубого океана».

Бизнес-модель, используемая для инновационного развития предприятия, должна включать такие факторы как:

- стратегия, структура и конкуренция компаний в отрасли;
- имеющиеся ресурсы на предприятии;
- основные параметры спроса на продукцию или услуги;
- уровень развития смежных и поддерживающих отраслей [38].

Проведя анализ существующих подходов создания инновационной бизнес-модели с точки зрения критериев и требований ее построения, больше всего подходит канва бизнес-модели А. Остервальдера (рисунок 11). Модель является гибкой, может меняться в соответствии со спецификой отрасли и предприятия. Такой подход осуществляется с помощью поэтапного заполнения девяти блоков канвы бизнес-модели, которая охватывает движение денежных средств предприятия.

Блоки канвы могут быть объединены в четыре группы:

1. Инфраструктура – с помощью чего предприятие создает ценность.
2. Предложение – с помощью чего компания получает прибыль, какие товары или услуги предлагает на рынке.
3. Клиенты – основные сегменты потребителей, на которые ориентируется деятельность компании.
4. Взаимоотношения – какие отношения выстраиваются между компанией и клиентами, поставщиками.

Ключевые партнеры - Кто наши ключевые партнеры? - Кто наши ключевые поставщики? - Какие ключевые ресурсы мы от них получаем?	Ключевые действия - Какие ключевые действия необходимы для работы, каналов сбыта и т. д.	Ключевые ценности - Какие проблемы клиента мы решаем? - Что ценного в нашем предложении? - Какие услуги можем предложить каждому из сегментов потребителей?	Взаимоотношения с клиентами - Какие отношения с каждым из сегментов? - Как они интегрированы?	Сегменты потребителей - Для кого мы работаем? - Кто самый важный клиент для нас?
	Ключевые ресурсы - Какие ключевые ресурсы нужны для создания ключевых ценностей, потоков доходов?		Каналы - Через какие каналы наши клиенты хотят получать наши ценности? - Какие каналы эффективнее?	
Структура расходов - Каковы наиболее важные затраты, связанные с бизнес-моделью? - Какие ключевые ресурсы являются самыми дорогими? - Какие основные действия являются самыми дорогими?			Потоки доходов - За что клиенты готовы платить? - За что они платят сейчас? Как они платят? - Какова доля каждого из потоков в общей сумме дохода?	

Рисунок 11 – Канва бизнес-модели А. Остервальдера

Канва бизнес-модели в первую очередь применяется для анализа действующих предприятий и бизнесов с целью выявления слабых и сильных сторон, однако может использоваться и для разработки бизнес-модели нового предприятия.

Многообразие подходов к созданию бизнес-модели дает возможность ориентироваться не только на один метод. Однако проведенный анализ показал, что при построении бизнес-модели инновационного развития предприятия необходимо за базовую модель использовать Канву бизнес-модели А. Остервальдера.

3.2 Разработка канвы бизнес-модели интернет-сервиса бронирования экскурсий

Целью магистерской диссертации является создание бизнес-модели сервиса бронирования экскурсий по всему миру, формат и условия работы которого предлагается протестировать с экскурсиями в Италии. В случае успеха выбранной модели работы стартапа, планируется расширение экскурсионных предложений в рамках нескольких десятков стран.

Наиболее популярным и актуальным инструментом бизнес-моделирования на сегодняшний день является шаблон бизнес-модели, разработанный Александром Остервальдером и Ивом Пинье. Шаблон (или как иногда его переводят: канва, макет) — это универсальный язык описания, представления, анализа и преобразования бизнес-моделей. Он состоит из девяти блоков, позволяющих просто и наглядно описать и представить деятельность организации на одном листе. Сегментация потребителей (сегментирование потребителей) – это процесс представления в виде отдельных групп всех существующих и (или) потенциальных потребителей в пределах одного конкретного рынка.

Сегментация – это разведение всех потребителей на группы согласно определенным заранее критериям отбора потребителей в группы.

Цель сегментации потребителей – сконцентрировать маркетинговые усилия на группах потребителей, чтобы более эффективно взаимодействовать с рынком и потребителями.

Разобьем модель на блоки и опишем каждый из них.

Первый блок (рисунок 12) – потребительские сегменты.

Ключевым при сегментации потребителей является тот факт, что внутри каждой из выделенных групп потребители имеют максимально схожие потребности, требования к товарам и услугам, а также схожие предпочтения в способах совершения покупок.

Блок 1. Потребительские сегменты
– Средний ценовой сегмент; – клиенты – русскоговорящие туристы, планирующие посетить Италию, от 27–28 лет, живущие в России, преимущественно самостоятельно путешествующие (не пакетные туры, самостоятельные поездки), пользователи интернета

Рисунок 12 – Блок «Потребительские сегменты»

Второй блок (рисунок 13) – ценностные предложения. Блок включает описание товаров и услуг, которые представляют ценность для определенного потребительского сегмента.

Блок 2. Ценностные предложения
Преимущества: – удобный и интуитивно понятный сайт, приятный дизайн (рисунки 14-15); – отсутствие в каталоге повторяющихся маршрутов и экскурсий, продемонстрировано на рисунки 16-17 (другая бизнес-модель: туристу не придется анализировать десятки одинаковых маршрутов в поиске подходящего гида, необходимо будет выбрать только сам маршрут);

- цены ниже, чем у конкурентов, но вместе с эти и ниже процент комиссии (предполагается комиссия в размере 15 %, выгода гидам – больше получают на руки, выгода клиентам – меньше заплатят);
- большой выбор классических маршрутов;
- инструкции по бронированию билетов самостоятельно (рисунок 18);
- выбор дополнительных опций (пример показан на рисунок 19);
- снижение риска отказа в проведении (в случае, если один гид не сможет провести экскурсию, всегда будет возможность заменить его на другого), в то время как на анализируемых сервисах выставлены предложения конкретных гидов и приходится подстраиваться под их график;
- качественные описания экскурсий (отсутствие длинных текстов, пункт «Организационные детали», расписание работы объектов экскурсий);
- моментальное бронирование (бронирование, не требующее согласования и подтверждения гида);
- удобство оплаты (большой выбор способов оплаты и возможность оплатить любой частью или полностью)

Рисунок 13 – Блок «Ценностные предложения»

Ценностное предложение – это совокупность преимуществ, которые компания готова предложить потребителю.

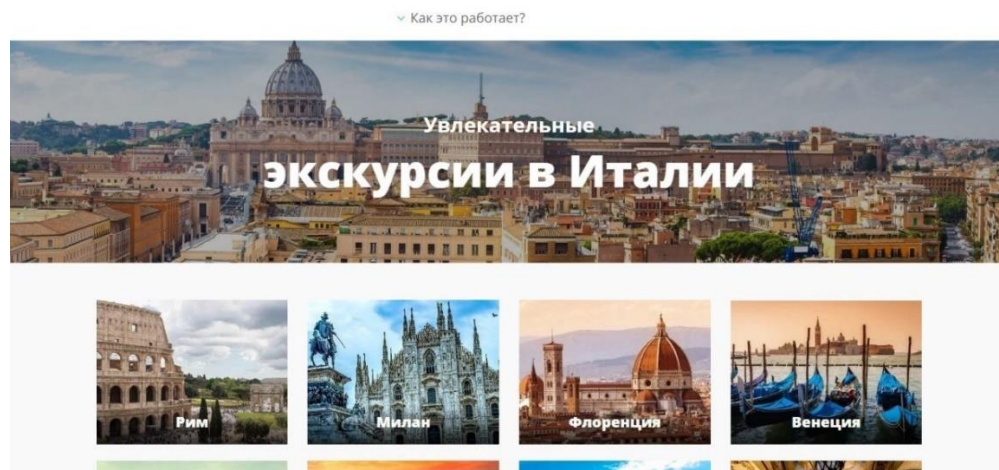


Рисунок 14 – Главная страница сайта



Рисунок 15 – Продолжение главной страницы сайта

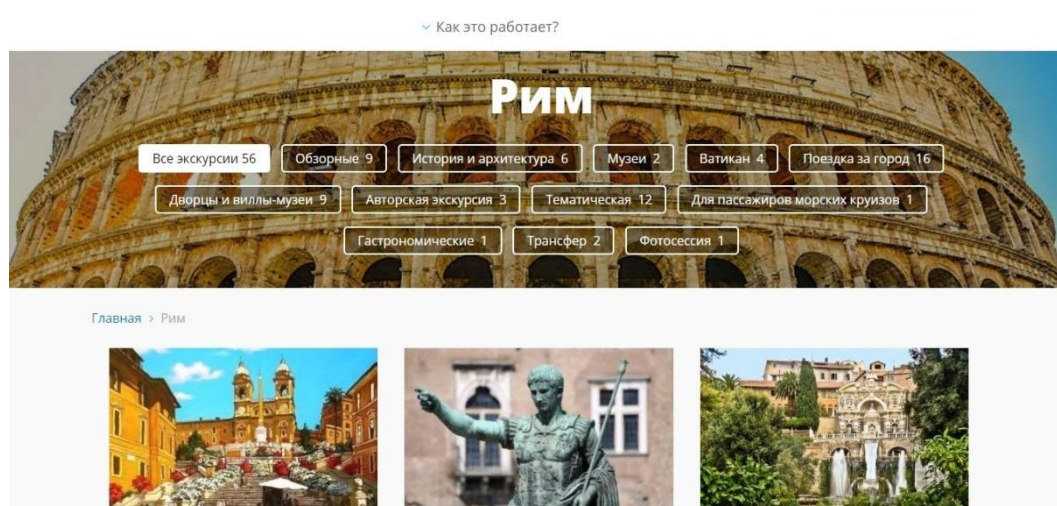


Рисунок 16 – Страница города Рим с категориями экскурсий и каталогом

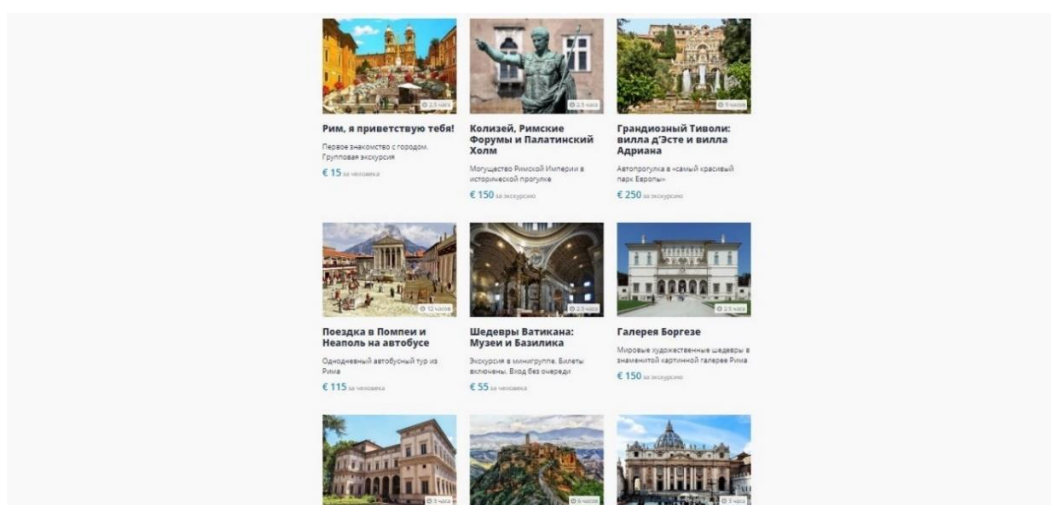


Рисунок 17 – Каталог экскурсий в городе Рим

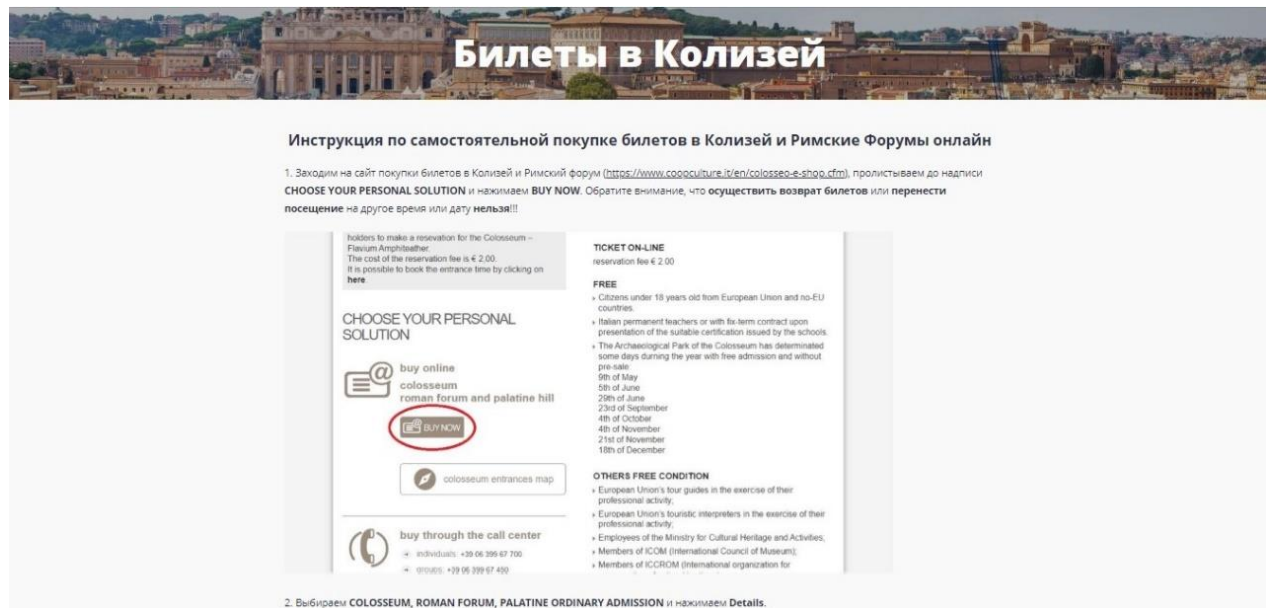


Рисунок 18 – Инструкция по покупке билетов в Колизей на сайте сервиса

для 1 - 10 чел. индивидуально Пешком		€140 100% актуальная цена - сезон 2020	Забронировать без предоплаты
для 1 - 3 чел. индивидуально Автомобиль (гид + водитель)		€230 100% актуальная цена - сезон 2020	Забронировать без предоплаты
для 1 - 6 чел. индивидуально Минивэн (гид + водитель)		€230 100% актуальная цена - сезон 2020	Забронировать без предоплаты
для 1 - 10 чел. индивидуально Микроавтобус (гид + водитель)		€290 100% актуальная цена - сезон 2020	Забронировать без предоплаты

Рисунок 19 – Пример размещения дополнительных опций к экскурсиям

В ходе составления бизнес-модели были также структурированы в таблицу некоторые аспекты бизнес-моделей сервисов (таблица 11).

Третий блок (рисунок 20) – каналы взаимодействия. Блок описывает, как компания взаимодействует с потребительскими сегментами и доносит до них свои ценностные предложения.

Таблица 11 – Основные предложения различных сервисов

Сервис	Комиссия сайта, %	Возможность выбрать дополнительные опции	Партнерская программа
Трипстер	20	нет	да
Sputnik8	да	нет	нет
Weatlas	да	нет	да
Excursio	да	да	нет

Блок 3. Каналы взаимодействия

- Информационный этап: осведомленность клиентов об услугах компании достигается за счет поисковой рекламы, рекламы сервиса в тематических сообществах в соцсетях, блога компании в соцсетях с описанием мест и экскурсий, с указанием ссылок на конкретные предложения сервиса;
- оценочный этап: дизайн сайта, подобранные максимально релевантные картинки, описание экскурсий на сайте, отзывы предыдущих клиентов;
- продажный этап: чтобы приобрести экскурсию, клиент находит понравившуюся, выбирает нужную дату и время, оплачивает комиссию сервиса и получает на почту письмо с ваучером;
- послепродажный этап: после каждой экскурсии клиенты оставляют на нее отзыв на сайте

Рисунок 20 – Блок «Каналы взаимодействия»

Каналы связи, распространения и продаж составляют систему взаимодействия компании с клиентом.

Эти каналы выполняют ряд функций, в частности:

- повышают степень осведомленности потребителя о товарах и услугах организации;
- помогают оценить ценностные предложения организации;
- позволяют потребителю приобретать товары и услуги;
- обеспечивают постпродажное обслуживание.

Схематично работу сайта можно обозначить в виде последовательности шагов на рисунке 21.

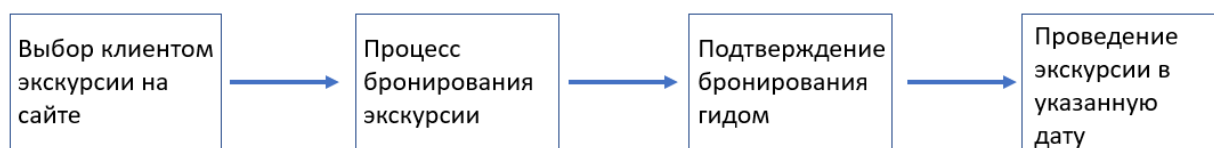


Рисунок 21 – Этапы работы сервиса

К приведенной схеме можно также добавить, что на следующий день после проведения экскурсии туристу приходит письмо с просьбой оставить отзыв и поделиться впечатлениями. Ниже представлен формат размещения отзыва на сайте бронирования экскурсий (рисунок 22).

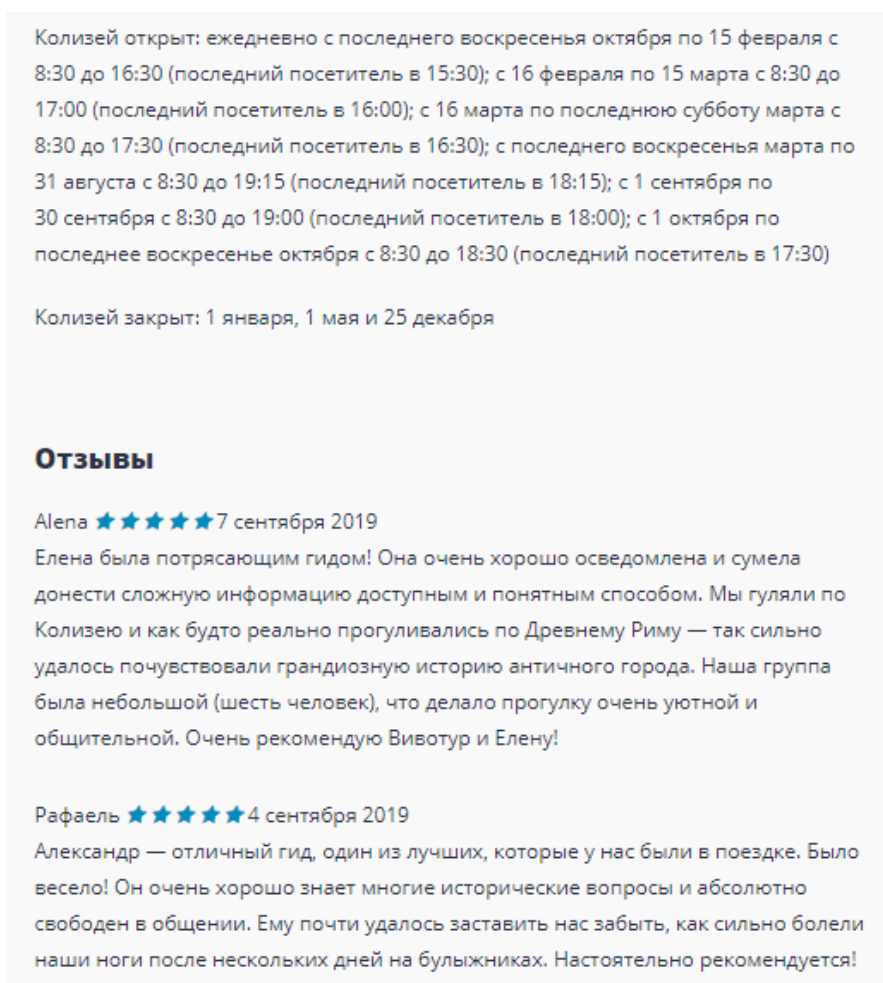


Рисунок 22 – Пример размещения отзывов на сайте

Структурирован в таблицу размер аудиторий социальных сетей (таблица 12), которые компании ведут. Можно заметить, что больше всех подписчиков имеет Трипстер, на втором месте по подпискам идет Спутник 8. Twitter является наименее используемой площадкой для представленности компаний.

Таблица 12 – Размер аудиторий в социальных сетях

Сервис	Facebook	ВКонтакте	Instagram	Twitter
Трипстер	27911	10309	22700	–
Sputnik8	4313	9235	1871	111
Weatlas	402	1385	10000	–
Excursio	189	118	–	–

Четвертый блок (рисунок 23) – взаимоотношения с потребителями. Блок описывает типы отношений, которые устанавливаются у компании с отдельными потребительскими сегментами. Компания должна четко определить, какой тип взаимоотношений она хочет установить с каждым из потребительских сегментов, они могут варьироваться от персональных до автоматизированных.

Блок 4. Взаимоотношения с потребителями
– Самостоятельное бронирование через сайт сервиса; – если есть вопросы или нужна помощь, то общение происходит по почте или телефону

Рисунок 23 – Блок «Взаимоотношения с потребителями»

Бронирование происходит в несколько этапов:

- 1) нужно выбрать город и экскурсию, которую турист хочет посетить, из каталога;
- 2) ознакомиться с описанием маршрута и в случае положительного решения нажать «Заказать» (рисунок 24);

3) будет выполнен переход в форму, в которой нужно указать дату и время экскурсии, количество человек, указать имя, электронную почту и телефон (рисунок 25). Если есть какие-либо вопросы, их также можно указать в специальном поле;

4) нажать «Забронировать экскурсию», откроется окно с ссылкой на оплату. Ввести данные карты и подтвердить покупку.



Рисунок 24 – Страница сайта с описанием экскурсии и кнопкой «Заказать»

Колизей, Римские Форумы и Палатинский Холм

Дата экскурсии
ДД.ММ.ГГГГ

Время
Выберите ▾

Сколько вас будет?
Выберите ▾

Как вас зовут? Ваш e-mail Ваш телефон

Вопросы и комментарии (если хотите)

Стоимость экскурсии — €150. После подтверждения бронирования экскурсии вы оплачиваете €23 на сайте, а €127 на месте.

Забронировать экскурсию

Пешеходная экскурсия

Длительность 2.5 часа

Размер группы до 10 человек

Дети Можно с детьми

В стоимость включено Услуги гида

Не входит в стоимость Входные билеты

€150 за экскурсию

Рисунок 25 – Страница сайта с формой дополнительной информации по экскурсии

Пятый блок (рисунок 26) – финансовая устойчивость. Блок включает материальную прибыль, которую компания получает от каждого потребительского сегмента или от партнеров. Компания должна спросить себя: за что готовы платить клиенты? Правильный ответ на этот вопрос позволит создать один или несколько потоков поступления доходов.

Блок 5. Финансовая устойчивость
– Оплата происходит на сайте; – поток доходов поступает от комиссии за посреднические услуги (комиссия в размере 15 % от каждой заказанной экскурсии); – фиксированная цена за индивидуальные экскурсии и динамическое ценообразование (дополнительные услуги)

Рисунок 26 – Блок «Финансовая устойчивость»

Шестой блок (рисунок 27) – ключевые ресурсы. В этом блоке описываются наиболее важные активы, необходимые для функционирования бизнес-модели.

Эти активы позволяют организации создавать и доносить до потребителя ценностные предложения, выходить на рынок, поддерживать связи с потребительскими сегментами и получать прибыль.

Блок 6. Ключевые ресурсы
– Офис (так как компания ведет деятельность только через интернет, и ее сотрудники могут работать удаленно из дома, это дает возможность экономии за счет аренды офиса, делая его наличие формальным); – сервер, на котором расположен сайт (хостинг, регулярная оплата аренды оборудования для работы сервиса); – необходимые сотрудники: менеджер по работе с клиентами (обязанности: ведение базы данных клиентов, консультирование по вопросам функциональности сайта и оплате, помощь в бронировании экскурсий)

Рисунок 27 – Блок «Ключевые ресурсы»

Седьмой блок (рисунок 28) – ключевые виды деятельности. Блок описывает действия компании, которые необходимы для реализации ее бизнес-модели. Каждая бизнес-модель включает определенное число ключевых видов деятельности. Это самые важные действия организации, без которых ее успешная работа невозможна.

Блок 7. Ключевые виды деятельности
– Анализ рынка экскурсий; – активный поиск перспективных гидов и популярных маршрутов, которые еще не представлены на сайте; – поддержание взаимоотношений с клиентской базой: почтовая рассылка и посты в социальных сетях

Рисунок 28 – Блок «Ключевые виды деятельности»

Восьмой блок (рисунок 29) – ключевые партнеры. Блок описывает сеть поставщиков и партнеров, благодаря которым функционирует бизнес-модель. Организации строят партнерские отношения, чтобы оптимизировать свои бизнес-модели, снизить риски или получить ресурсы, и подобные отношения становятся основой многих бизнес-моделей.

Блок 8. Ключевые партнеры
– Стратегическое сотрудничество: туристические компании, занимающиеся организацией туров, которые делегируют проведение экскурсий (делятся клиентами за вознаграждение или бесплатно), трэвел-блогеры, сайты туристической тематики; – отношения с поставщиками: гиды, которые уже напрямую предоставляют экскурсионные услуги, бухгалтерская организация (помогает с ведением бухгалтерских отчетностей), платежная система

Рисунок 29 – Блок «Ключевые партнеры»

Девятый блок – структура затрат. Блок описывает наиболее существенные расходы, необходимые для работы в рамках конкретной бизнес-модели (таблица 13).

Таблица 13 – Расчет затрат на год деятельности

Блок 9. Структура затрат			
Затраты	Стоимость	Количество месяцев	Итог
Создание сайта	100 000	1	100 000
SEO-продвижение	20 000	12	240 000
Менеджер по работе с клиентами	30 000	12	360 000
Хостинг	10 000	1	10 000
Связь	2 000	12	24 000
Бухгалтерские услуги	5 000	12	60 000
Аренда офиса	32 000	1	32 000
Обслуживание счета в банке	1 500	12	18 000
Реклама в соцсетях	5 000	12	60 000
Аренда домена	1 000	1	1 000
Итого			905 000

Расходы достаточно легко подсчитать, если были точно определены ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности и ключевых партнеров. Минимизировать издержки следует в любой бизнес-модели, однако для некоторых моделей снижение издержек имеет большее значение, чем для других.

По структуре издержек можно разделить бизнес-модели на два класса: с преимущественным вниманием к издержкам и с преимущественным вниманием к ценности (большинство бизнес-моделей находятся где-то между этими двумя крайностями).

Диаграмма Исикавы

Для того чтобы категоризировать и визуализировать факторы, влияющие на качество предложения потенциального проекта, обратимся к

диаграмме причинно-следственных связей Исикавы. Рассмотрим комплексные причины, которые приведут к успешному бронированию экскурсии и последующему ее проведению (рисунок 30).

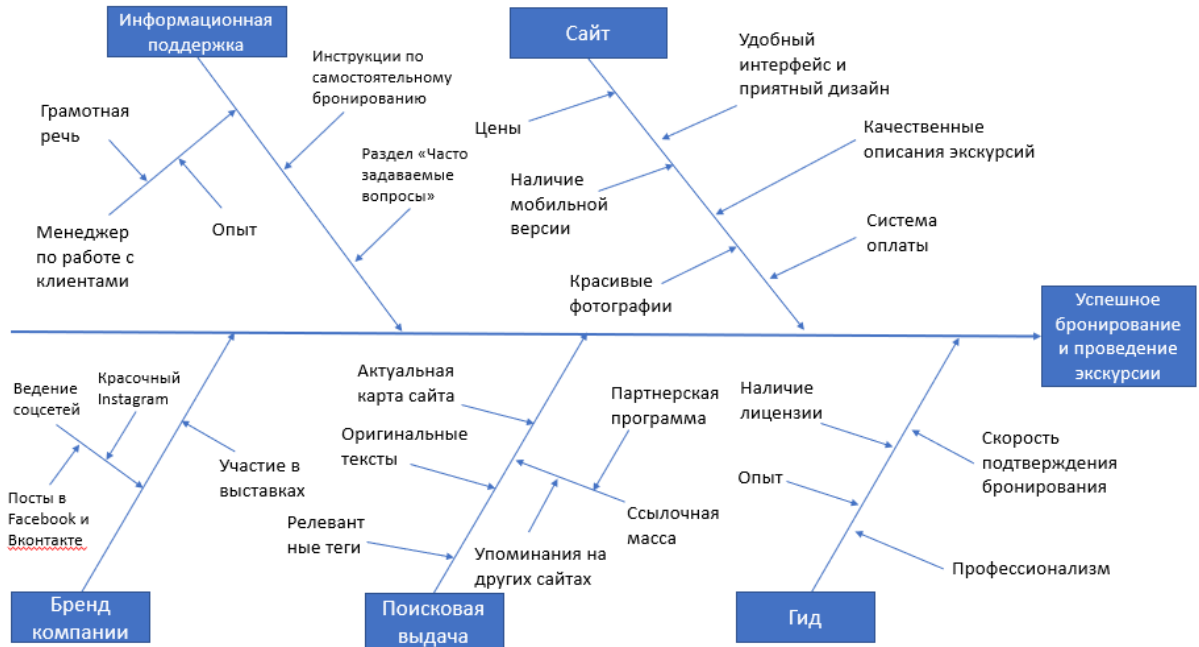


Рисунок 30 – Диаграмма Исикавы для процесса успешного бронирования и проведения экскурсии

SWOT-анализ

Чтобы выявить факторы внутренней и внешней среды организации, воспользуемся таким методом стратегического планирования, как SWOT-анализ и распишем сильные и слабые стороны, возможности и угрозы описываемого проекта в таблице 14.

В результате проведения данного анализа ключевой возможностью можно считать то, что главным последствием кризиса, вызванного распространением коронавируса, будет уход с рынка большого количества игроков, не сумевших его пережить. Одной из наиболее пострадавших отраслей является туризм, и не все компании в период неопределенности снятия ограничений в перемещениях смогут сохранить штат сотрудников и продолжать оплачивать аренду деловой недвижимости.

При этом серьезным недостатком является отсутствие готового финансирования и доступа к кредитным средствам, чтобы максимально быстро в кратчайшие сроки запустить сервис и нанять необходимый персонал.

Таблица 14 – Анализ SWOT

Strengths	Weaknesses
- Наличие опыта проведения экскурсий, общения с клиентами; - большой выбор экскурсий; - отсутствие повторяющихся экскурсий (иная бизнес-модель в сравнении с другими сервисами бронирования экскурсий); - отсутствие сложных бизнес-процессов и небольшая затратная часть	- Отсутствие финансов и небольшой шанс привлечь необходимый кредит; - недоработанный сайт; - отсутствие автоматизированной системы внутренней среды сервиса (личные кабинеты, календарь занятости); - отсутствие методики привлечения и отбора гидов; - отсутствие большого количества стран в сервисе; - низкая авторитетность сайта в поисковиках (основной канал продаж)
Opportunities	Threats
- возможность более легкого входа на рынок, «очищенного» от части конкурентов после экономического кризиса, вызванного пандемией	- во время кризиса: невозможность ведения бизнеса из-за закрытых границ; - после кризиса: падение доходов, низкая покупательная способность, уменьшение количества поездок

Пять сил Портера

Используем методику пяти сил Портера для анализа конкуренции в отрасли и выработки стратегии бизнеса. В приложенной форме представлено пять таблиц (таблицы 15-19), каждая из которых оценивает уровень угрозы одной из пяти сил конкуренции по Майклу Портеру. В каждой таблице приведены параметры для оценки конкуренции и дано их краткое описание.

Оценка параметров проводилась по трехбалльной шкале. Для того чтобы оценить влияние каждой конкурентной силы в модели, было выбрано одно из трех утверждений в таблице и проставлены соответствующие баллы от 1 до 3. Проставленные баллы суммировались в конце каждой таблицы, к ним были предоставлены расшифровки их значений.

По итогам составления таблицы ключевых игроков рынка бронирования экскурсий (таблица 20) для нашей бизнес-модели подходит ориентация на профессиональное оказание экскурсионных услуг без привлечения гидов-любителей, что даст дополнительную уверенность в качестве услуг в глазах клиентов. Размещение ссылок на сторонние сервисы с отзывами также позволит сделать компанию более открытой и будет стимулировать к постоянному улучшению качества работы на разных уровнях.

Таблица 15 – Товары-заменители

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Товары- заменители «цена- качество»	Способные обеспечить то же самое качество по более низким ценам	Существуют и занимают высокую долю на рынке	Существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	Не существуют
		3		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		3		
1 балл		Низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла		Средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла		Высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Таблица 16 – Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Количество игроков	Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1–3)
			2	
Темп роста рынка	Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
				3
Уровень дифференциации продукта на рынке	Чем ниже дифференциация продукта, чем выше стандартизация продукта – тем выше риск переключения потребителя между различными компаниями рынка	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значительно отличаются между собой
			2	
Ограничение в повышении цен	Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
		3		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		10		

Продолжение таблицы 16

4 балла	Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции
5–8 баллов	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции
9–12 баллов	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции

Таблица 17 – Оценка угрозы входа новых игроков

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени постоянные издержки производства влияют на единицу продукции	Отсутствует	Существует только у нескольких игроков рынка	Значимая
			2	
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить	Отсутствуют крупные игроки	2–3 крупных игрока держат около 50 % рынка	2–3 крупных игрока держат более 80 % рынка
			2	

Продолжение таблицы 17

Дифференциация продукта	Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу	Низкий уровень разнообразия товара	Существуют микро-ниши	Все возможные ниши заняты игроками
			2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам	Низкий (окупается за 1–3 месяца работы)	Средний (окупается за 6–12 месяцев работы)	Высокий (окупается более чем за 1 год работы)
		3		
Доступ к каналам распределения	Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли	Доступ к каналам распределения полностью открыт	Доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	Доступ к каналам распределения ограничен
			2	
Политика правительства	Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль	Нет ограничивающих актов со стороны государства	Государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	Государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения

Продолжение таблицы 17

	с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен	3		
Готовность существующих игроков к снижению цен	Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка — это значимый барьер для входа новых игроков	Игроки не пойдут на снижение цен	Крупные игроки не пойдут на снижение цен	При любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
			2	
Темп роста отрасли	Чем выше темп роста отрасли, тем охотнее новые игроки желают войти на рынок	Высокий и растущий	Замедляющийся	Стагнация или падение
				1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		17		
8 баллов		Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9–16 баллов		Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17–24 балла		Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

Таблица 18 – Рыночная власть покупателя

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки	Более 80 % продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около % продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
				1
Склонность к переключению на товары субституты	Чем ниже уникальность товара компании, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу и не понести дополнительных рисков	Товар компании не уникален, существуют полные аналоги	Товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	Товар компании полностью уникален, аналогов нет
			2	
Чувствительность к цене	Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов	Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		3		

Продолжение таблицы 18

Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	Неудовлетворенность второстепенными характеристикам и товара	Полная удовлетворенность качеством
			2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		8		
4 балла		Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5–8 баллов		Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9–12 баллов		Высокий уровень угрозы потери клиентов		

Таблица 19 – Оценка угрозы для бизнеса со стороны поставщиков

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра	
		2	1
Количество поставщиков	Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
			1
Ограниченность ресурсов поставщиков	Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
			1

Продолжение таблицы 19

Издержки переключения	Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен	Высокие издержки к переключению на других поставщиков	Низкие издержки к переключению на других поставщиков
			1
Приоритетность направления для поставщика	Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы	Низкая приоритетность отрасли для поставщика	Высокая приоритетность отрасли для поставщика
			1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		4	
4 балла		Низкий уровень влияния поставщиков	
5–6 баллов		Средний уровень влияния поставщиков	
7–8 баллов		Высокий уровень влияния поставщиков	

Краткое описание игроков рынка

Таблица 20 – Основные игроки рынка бронирования экскурсий в России

Сервис	Год начала работы	Кол-во городов	Кол-во стран	Короткая информация
Трипстер	2013	604	93	- Сервис позиционирует себя как «экскурсии от местных жителей»; - подбор маршрутов составляется по схеме: гиды заполняют форму, модераторы ее отсматривают, делают

Продолжение таблицы 20

				звонок-знакомство, корректируют описание и выставляют на сайт; - по мере поступления заявок, гиды самостоятельно их подтверждают; работа по расширению маршрутов в отдельном городе не ведется, полностью автоматизированная система, в которой очень много гидов с одинаковыми предложениями соревнуются количеством отзывов и оценок и сами создают экскурсионные предложения
Sputnik8	2012	581	86	- Сотрудничают с 1277 гидами; - сервис с самыми дешевыми ценами на экскурсии, дешевый сегмент; - позиционируют себя как экскурсии с опытными гидами; - работа по расширению маршрутов в отдельном городе не ведется, полностью автоматизированная система, в которой очень много гидов с одинаковыми предложениями соревнуются количеством отзывов и оценок и сами создают экскурсионные предложения
Weatlas	2010	678	—	- Сайт разделяет экскурсионные услуги и трансферы; - есть возможность выбора экскурсий по списку достопримечательностей
Excursio	2014	—	60	- Размещают все экскурсии подряд, как от частных гидов, так и агентств; - позиционируют себя как сервис только с лицензированными и

Продолжение таблицы 20

				профессиональными гидами без «экскурсий от местных жителей»; - размещают ссылки на свою страницу на основных сайтах- отзовиках.
--	--	--	--	---

Италия была выбрана в качестве первой страны для размещения экскурсионных предложений, так как она является одним из лидеров в Европе по объектам всемирного наследия ЮНЕСКО (55 объектов, что составляет 4,7 % от общего числа). Вместе с тем в прошлом ее история также остается одной из самых богатых на события и оказавшей влияние на развитие всего мира. Она также оставила после себя огромное количество памятников архитектуры и искусства.

В таблице 21 отображено количество экскурсий в основных городах Италии. За отправную точку ранжирования популярности городов взяты предложения сервиса Трипстер. Для того чтобы оценить спрос на поездки в эту страну, на сайте Федеральной службы государственной статистики находим таблицу с данными о туристических поездках россиян в разные страны и сформируем таблицу по поездкам в Италию с 2016 по 2019 гг. (таблица 22).

На основе данных таблицы создаем еще одну, где количество поездок разделено по кварталам (таблица 23). Мы видим, что основной туристический поток приходится на июль-сентябрь каждого года, на втором месте квартал апрель-июнь.

Как мы можем видеть по графику (рисунок 31) и таблице 24, количество туристических поездок в Италию растет равномерно с каждым годом.

По данным поиска Яндекс и сервиса Яндекс.Путешествия на 9 июля 2019 г. (таблица 25) самый популярный вид туризма в России – внутренний: в июне 2019 г. больше половины всех запросов про туристические направления были посвящены отдыху в России. Следующий по популярности вариант – Турция. В пятёрку главных туристических стран в 2019 г. также вошли Италия, Греция и Испания.

Таблица 21 – Количество экскурсий в разных городах основных сервисов

Город	Трипстер	Sputnik8	Weatlas	Excursio
Рим	243	113	146	167
Флоренция	113	67	48	150
Милан	74	33	67	79
Венеция	60	36	14	105
Неаполь	34	40	14	49
Генуя	22	19	14	14
Турин	15	5	23	23
Верона	12	12	6	6
Болонья	13	7	2	3
Пиза	4	17	12	14
Бари	10	8	12	32
Сиена	3	17	2	2
Сицилия	–	8	–	–
Сардиния	–	2	–	–
ИТОГО	603	384	360	644
Амальфи	7	–	3	5
Бергамо	5	1	3	1
Лечче	6	–	-	5
Лукка	4	13	3	12
Римини	4	5	7	76

Таблица 22 – Число выездных туристских поездок граждан России в Италию [39]

Год	Январь–март	Январь–июнь	Январь–сентябрь	Январь–декабрь
2016	131000	313000	557000	710000
2017	174000	415000	713000	893000
2018	213000	498000	849000	1086000
2019	260000	594000	1012000	1277000

Таблица 23 – Число выездных туристских поездок граждан России в Италию отдельно по кварталам

Год	Январь–март	Апрель–июнь	Июль–сентябрь	Октябрь–декабрь
2016	131000	182000	244000	153000
2017	174000	241000	298000	180000
2018	213000	285000	351000	237000
2019	260000	334000	418000	265000

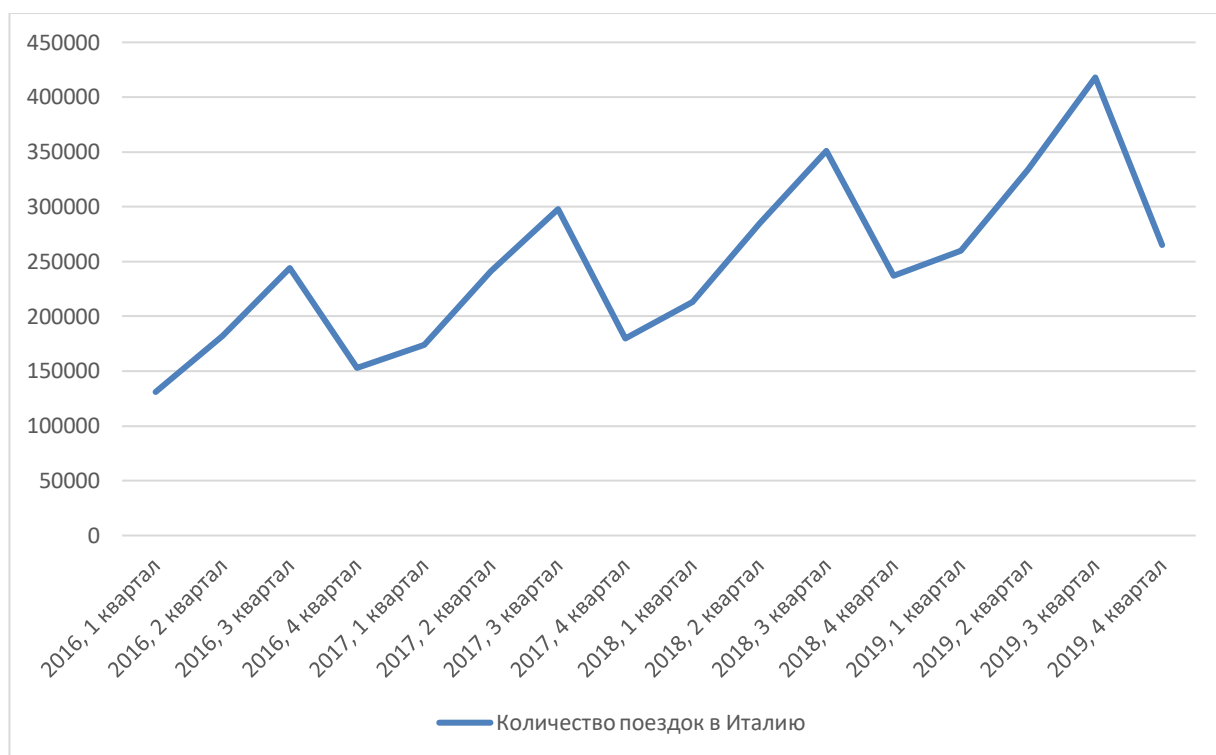


Рисунок 31 – Количество поездок в Италию, человек

Таблица 24 – Рост количества поездок по годам, %

Год	По отношению к предыдущему году	По отношению к 2016 г.
2016	–	–
2017	25,8	25,8
2018	21,6	53,0
2019	17,6	79,9

Таблица 25 – Структура запросов на туристические направления (по данным поиска Яндекса, июнь 2019), %

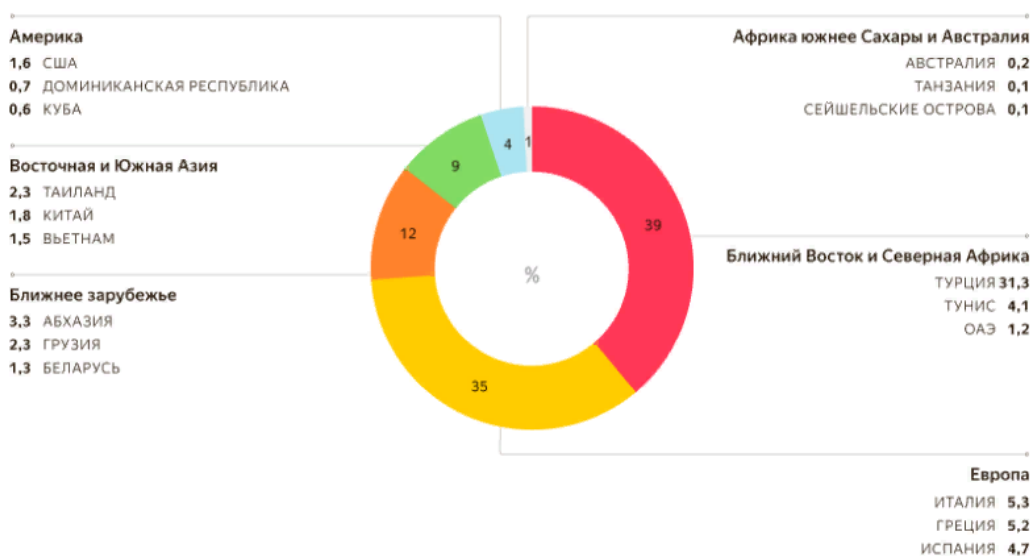
	Страна	Доля от запросов про все туристические направления, %
1	Россия	52,78
2	Турция	14,78
3	Италия	2,48
4	Греция	2,47
5	Испания	2,21
6	Тунис	1,92
7	Кипр	1,66
8	Абхазия	1,54
9	Грузия	1,10
10	Таиланд	1,10
11	Франция	1,03
12	Черногория	0,87
13	Китай	0,83
14	США	0,75
15	Болгария	0,74

Отслеживая измерения интересов россиян по определенным регионам (рисунок 32), можно увидеть, что Европе принадлежит 35% запросов. Италия входит в тройку популярных стран этого региона (5,3%).

Как мы можем видеть по графику ниже (рисунок 33), после стремительного падения интереса к путешествиям в 2015 г., рост интереса возобновился и выявил двух лидеров (кроме России и Турции): Италия (рост заинтересованности) и Испания (падение заинтересованности).

Туристический интерес к регионам мира

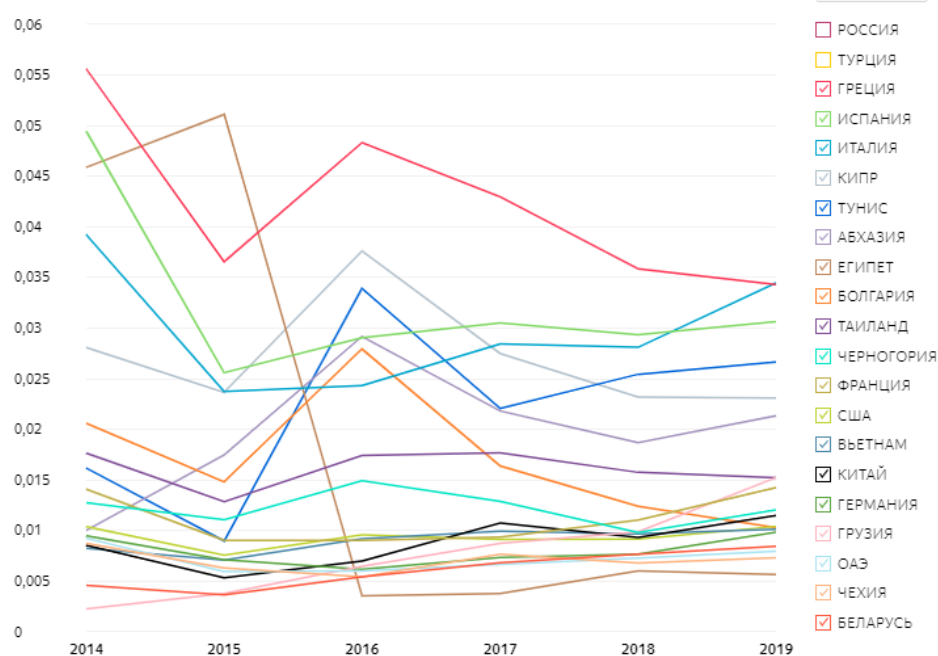
Запросы про Россию не учитывались. Для каждого региона показаны три самые популярные страны.



ПО ДАННЫМ ПОИСКА ЯНДЕКСА, ИЮНЬ 2019

Рисунок 32 – Структура туристических запросов россиян по регионам мира и самым популярным в них странам

Доля туристических запросов про страну от всех запросов к Яндексу, %



ПО ДАННЫМ ПОИСКА ЯНДЕКСА, ИЮНИ 2014–2019

Рисунок 33 – Изменение туристического интереса к популярным направлениям

По интерактивным картам Яндекса (рисунки 34, 35), показывающей направления, на которые приходится не менее 0,03% всех туристических запросов, сформированы таблицы 26–29.



Рисунок 34 – Популярные направления (применен фильтр «страны»)

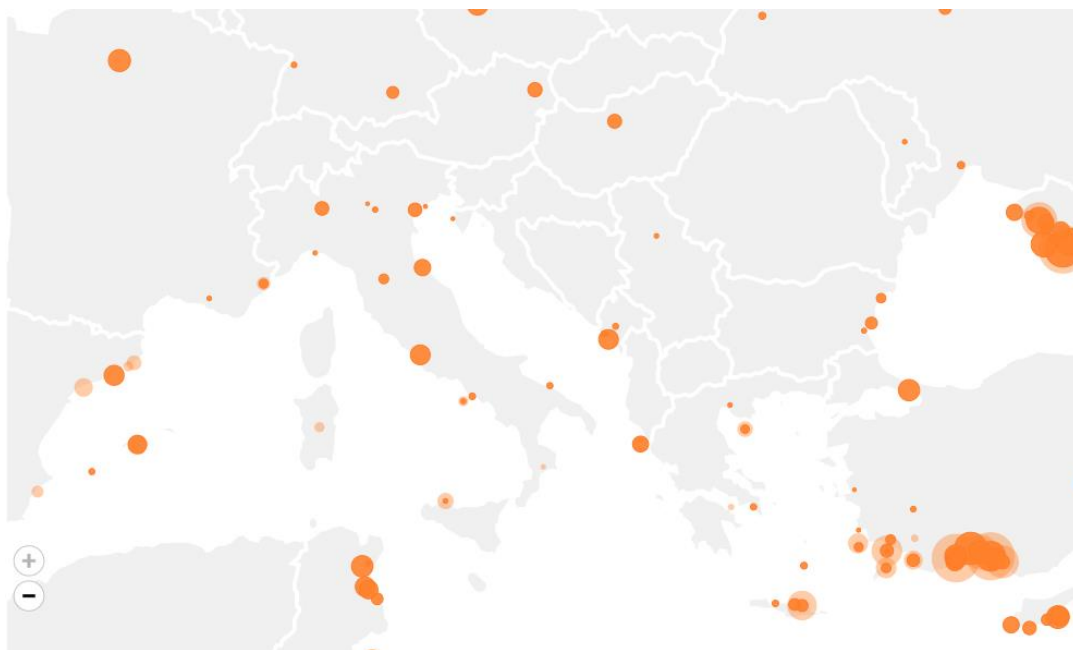


Рисунок 35 – Популярные направления (применен фильтр «города и курорты»)

Таблица 26 – Структура запросов россиян по направлениям Италии

Италия	2,48%
Рим	12,5%
Сицилия	8,5%
Римини	8,5%
Милан	6,0%
Венеция	5,9%
Сан-Марино	0,16%

Таблица 27 – Структура запросов россиян по курортам Кампании

Курорты Кампании	0,09%
Искья	45,1%
Капри	20,6%
Сорренто	18,1%
Амальфи	10,4%
Позитано	8,5%

Таблица 29 – Структура запросов россиян по Сицилии

Сицилия	0,21%
Палермо	18,4%
Таормина	9,2%

Таблица 28 – Структура запросов россиян по городам Италии

Место	%
Рим	0,31
Римини	0,21
Сицилия	0,21
Милан	0,15
Венеция	0,15
Флоренция	0,09
Сардиния	0,09
Неаполь	0,05

Продолжение таблицы 28

Бари	0,05
Калабрия	0,05
Генуя	0,04
Верона	0,04
Искья	0,04
Палермо	0,04
Гарда	0,03
Езоло	0,03

В исследовании также был использован доклад эксперта Ipsos Comcon о тенденциях в туристическом поведении россиян в рамках деловой программы ежегодного туристического форума МИТТ, сессия «Идеальная маркетинговая стратегия для продвижения на российском рынке выездного туризма». Доклад основан на данных собственных синдикативных исследований Ipsos Comcon.

По данным исследования РосИндекс, в 2017 г. на 2 пп выросла доля россиян, выезжавших за границу на пляжный отдых (рисунок 36).

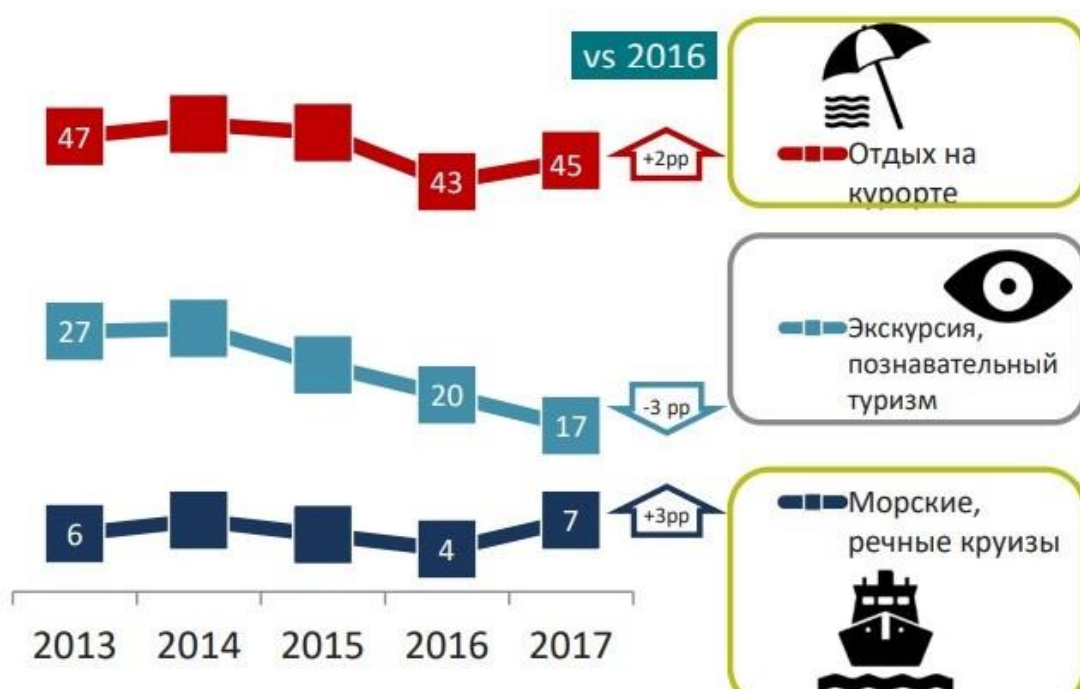


Рисунок 36 – Изменения по типам путешествий (1 часть) [40]

На 3 пп, по сравнению в 2016 г., упала доля выезжавших с целью познавательного туризма и посещения экскурсий. Одновременно отмечается рост доли россиян, совершавших речные или морские круизы, – с 4 % в 2016 г. до 7 % в 2017 г. Медленно, но уверенно растет доля посещающих культурные события – спортивные соревнования, фестивали, концерты и пр. (рисунок 37).

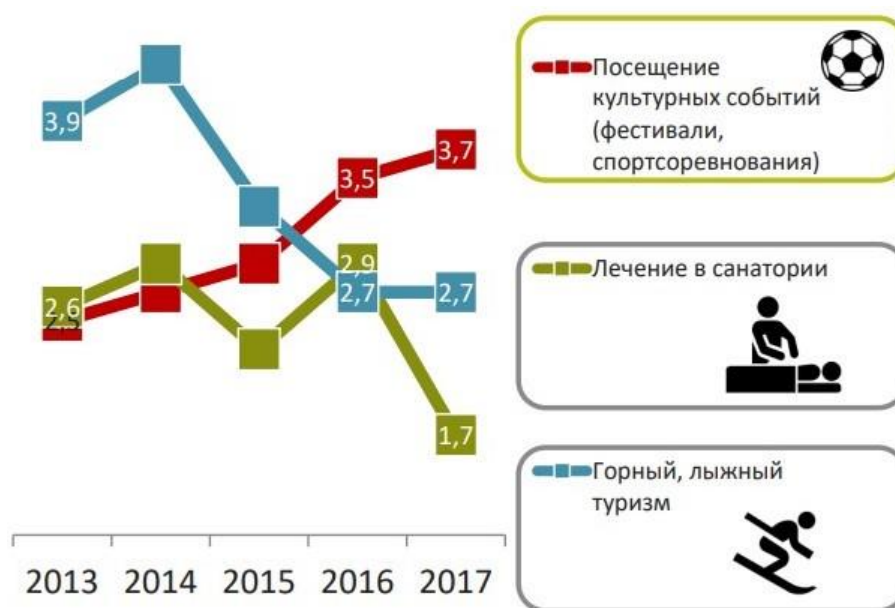


Рисунок 37 – Изменения по типам путешествий (2 часть) [40]

Доля тех, кто выезжал за пределы страны для лечения в санаториях, сокращается. По итогам года, затраты на одну туристическую поездку на человека выросли еще на 7% в рублях (рисунок 38).



Рисунок 38 – Средние затраты на человека на последнюю поездку [40]

Еще одна тенденция – рост самостоятельных поездок (рисунок 39).



Рисунок 39 – Структура поездок по параметру ее организации [40]

Также можно заметить, что разрыв в тратах между путешествующими через агентство и самостоятельно вырос (рисунок 40).



Рисунок 40 – Разрыв в тратах между самостоятельно путешествующими и через агентство [40]

Инфографика Итальянского национального института статистики по туризму в 2018 году (рисунок 41) показывает самые посещаемые города, а также говорит о том, что иностранные туристы больше всего предпочитают приезжать в июле.



Рисунок 41 – Инфографика о туристах в 2018 году [41]

Результаты статистического исследования говорят о том, что Италия вместе с ее курортами и городами являются объектом большого туристического интереса у россиян. Данный рынок имеет большой потенциал, за последние годы он стабильно растет.

3.3 Обоснование экономической эффективности инвестиций в запуск интернет-стартапа

Для экономического обоснования проекта воспользуемся подсчетами основных инвестиционных коэффициентов, а именно чистой дисконтированной стоимости (Net Present Value), индекса доходности (Profitability Index), внутренней нормы доходности (Internal Rate of Return) и срока окупаемости.

Начнем с чистой дисконтированной стоимости, воспользуемся формулой

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+R)^t} \quad (10)$$

где n , t – количество временных периодов; CF – денежный поток (Cash Flow); R – ставка дисконтирования (%).

Составляем таблицу предполагаемых денежных потоков и выручки за 18 месяцев с шагом в 1 месяц (таблица 30), годовую ставку дисконтирования назначаем из значения средней годовой ставки по облигациям федерального займа в РФ – 8,5 %. Соответственно, ставка в месяц равна 0,7 %. Первоначальная инвестиция – 143 000 руб. (стоимость сайта + хостинг на год + аренда домена на год + аренда офиса на год). Предполагаемая выручка складывается из комиссий (15% от стоимости, средняя равна 2060 руб.) за бронирование экскурсий из расчета, что сервис набирает популярность и количество заказов растет. Переменные издержки при этом не увеличиваются.

Таблица 30 – Исходная таблица для расчетов

Месяц	Денежный поток	Дисконтированный денежный поток	Предполагаемая выручка	Количество забронированных экскурсий
0	–143000			
1	–28500	–28302	98500	48
2	–23500	–23174	103500	50
3	–18500	–18117	108500	53
4	–13500	–13129	113500	55
5	–8500	–8209	118500	58
6	–3500	–3357	123500	60
7	1500	1429	128500	62
8	6500	6147	133500	65
9	11500	10800	138500	67
10	16500	15388	143500	70
11	21500	19912	148500	72
12	26500	24372	153500	75
13	31500	28769	158500	77
14	36500	33104	163500	79
15	41500	37377	168500	82
16	46500	41589	173500	84
17	51500	45741	178500	87
18	56500	49833	183500	89

В Excel показатель NPV можно рассчитать, воспользовавшись формулой ЧПС (рисунок 42).

B2					
=ЧПС(B7;B10:B28)					
	A	B	C	D	E
1	IRR	3%			
2	NPV	76 639 Р			
3	PI	1,54			
4					
5	Ставка дисконтирования	8,5%	годовых		
6	Период	1	месяц		
7	Ставка за период	0,7%			
8					
9	Месяц	Денежный поток	Дисконтированный денежный поток	Предполагаемая выручка	Точка безубыточности
10	0	-143000			-905000
11	1	-28500	-28302	98500	-806500
12	2	-23500	-23174	103500	-703000
13	3	-18500	-18117	108500	-594500
14	4	-13500	-13129	113500	-481000
15	5	-8500	-8209	118500	-362500
16	6	-3500	-3357	123500	-239000
17	7	1500	1429	128500	-110500
18	8	6500	6147	133500	23000
19	9	11500	10800	138500	161500
20	10	16500	15388	143500	305000
21	11	21500	19912	148500	453500
22	12	26500	24372	153500	607000
23	13	31500	28769	158500	765500
24	14	36500	33104	163500	929000
25	15	41500	37377	168500	1097500
26	16	46500	41589	173500	1271000
27	17	51500	45741	178500	1449500
28	18	56500	49833	183500	1633000

Рисунок 42 – Расчет показателя NPV в программе Microsoft Excel

Получаем

$$NPV = 76639 \text{ руб.}$$

Поскольку NPV больше нуля, то инвестировать в проект выгодно.

Индекс доходности считаем по формуле

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n (CF_t / (1+r)^t)}{I_0} \quad (11)$$

где CF_t – денежный поток от инвестиций в t -м году; I_0 – начальные инвестиции в проект; n – период жизни инвестиционного проекта; r – процент дисконта.

В Excel данный показатель рассчитываем следующим образом: суммируем все дисконтированные денежные потоки и делим их на модуль первоначальной инвестиции (рисунок 43):

B3 : ✕ ✓ f_x =СУММ(C11:C28)/-(B10)					
	A	B	C	D	E
1	IRR	3%			
2	NPV	76 639 Р			
3	PI	1,54			
4					
5	Ставка дисконтирования	8,5%	годовых		
6	Период	1	месяц		
7	Ставка за период	0,7%			
8					
9	Месяц	Денежный поток	Дисконтированный денежный поток	Предполагаемая выручка	Точка безубыточности
10	0	-143000			-905000
11	1	-28500	-28302	98500	-806500
12	2	-23500	-23174	103500	-703000
13	3	-18500	-18117	108500	-594500
14	4	-13500	-13129	113500	-481000
15	5	-8500	-8209	118500	-362500
16	6	-3500	-3357	123500	-239000
17	7	1500	1429	128500	-110500
18	8	6500	6147	133500	23000
19	9	11500	10800	138500	161500
20	10	16500	15388	143500	305000
21	11	21500	19912	148500	453500
22	12	26500	24372	153500	607000
23	13	31500	28769	158500	765500
24	14	36500	33104	163500	929000
25	15	41500	37377	168500	1097500
26	16	46500	41589	173500	1271000
27	17	51500	45741	178500	1449500
28	18	56500	49833	183500	1633000

Рисунок 43 – Расчет показателя PI в программе Microsoft Excel

Получаем

$$PI = 1,54.$$

Так как значение коэффициента больше 1, то можно инвестировать в данный проект.

Внутренняя норма доходности рассчитывается по формуле

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - IC ;$$

(12)

где CF_t – денежный поток в период времени t (Cash Flow); IC (Invest Capital) – инвестиционные затраты на проект в первоначальном периоде (тоже являются денежным потоком $CF_0 = IC$); t – период времени.

В Excel этот показатель можно посчитать, воспользовавшись формулой ВСД (рисунок 44).

B1 X ✓ fx =ВСД(B10:B28)					
	A	B	C	D	E
1	IRR	3%			
2	NPV	76 639 Р			
3	PI	1,54			
4					
5	Ставка дисконтирования	8,5%	годовых		
6	Период	1	месяц		
7	Ставка за период	0,7%			
8					
9	Месяц	Денежный поток	Дисконтированный денежный поток	Предполагаемая выручка	Точка безубыточности
10	0	-143000			-905000
11	1	-28500	-28302	98500	-806500
12	2	-23500	-23174	103500	-703000
13	3	-18500	-18117	108500	-594500
14	4	-13500	-13129	113500	-481000
15	5	-8500	-8209	118500	-362500
16	6	-3500	-3357	123500	-239000
17	7	1500	1429	128500	-110500
18	8	6500	6147	133500	23000
19	9	11500	10800	138500	161500
20	10	16500	15388	143500	305000
21	11	21500	19912	148500	453500
22	12	26500	24372	153500	607000
23	13	31500	28769	158500	765500
24	14	36500	33104	163500	929000
25	15	41500	37377	168500	1097500
26	16	46500	41589	173500	1271000
27	17	51500	45741	178500	1449500
28	18	56500	49833	183500	1633000

Рисунок 44 – Расчёт показателя IRR в программе Microsoft Excel

Получаем

$$IRR = 3\%.$$

Так как значение коэффициента больше ставки дисконтирования в месяц (0,7%), то это говорит о том, что проект выгоден.

Точку безубыточности находим, прибавляя ежемесячно к первоначальным инвестициям (905 000 руб.) предполагаемые ежемесячные доходы (рисунок 45).

E18 X ✓ fx =E17+D18					
	A	B	C	D	E
1	IRR	3%			
2	NPV	76 639 Р			
3	PI	1,54			
4					
5	Ставка дисконтирования	8,5%	годовых		
6	Период	1	месяц		
7	Ставка за период	0,7%			
8					
9	Месяц	Денежный поток	Дисконтированный денежный поток	Предполагаемая выручка	Точка безубыточности
10	0	-143000			-905000
11	1	-28500	-28302	98500	-806500
12	2	-23500	-23174	103500	-703000
13	3	-18500	-18117	108500	-594500
14	4	-13500	-13129	113500	-481000
15	5	-8500	-8209	118500	-362500
16	6	-3500	-3357	123500	-239000
17	7	1500	1429	128500	-110500
18	8	6500	6147	133500	23000
19	9	11500	10800	138500	161500
20	10	16500	15388	143500	305000
21	11	21500	19912	148500	453500
22	12	26500	24372	153500	607000
23	13	31500	28769	158500	765500
24	14	36500	33104	163500	929000
25	15	41500	37377	168500	1097500
26	16	46500	41589	173500	1271000
27	17	51500	45741	178500	1449500
28	18	56500	49833	183500	1633000

Рисунок 45 – Расчет точки безубыточности в программе Microsoft Excel

Таким образом, по таблице мы видим, что проект выйдет на точку безубыточности в восьмом месяце.

Таблица 31– Расчеты основных показателей

NPV	76639 тыс. руб.
PI	1,54
IRR	3%
Окупаемость	8 месяцев

Итак, расчеты основных показателей (таблица 31) демонстрируют, что проект при данных условиях будет успешным и в него стоит вкладывать деньги.

Способы привлечения финансирования

На сегодняшний день существует большое количество возможностей для стартапа привлечь инвестиции для своей деятельности помимо простого и всем понятного банковского кредита. Важно также добавить, что в некоторых из описанных способах инвестиции включают в себя не только приток денежных средств, но также опыт ведения предпринимательской деятельности, маркетинговые исследования, экспертную поддержку и пр.

Краудфандинг

Все большую популярность набирает краудфандинг – способ привлечения денег в проект, при котором на различных интернет-площадках коллективно объединяются деньги людей с целью проспонсировать интересные, по их мнению, инициативы или бизнесы. В России существует несколько краудфандинговых площадок: Planeta.ru, Boomstarter.ru, Smipon.ru и другие, позволяющие привлекать средства мелких и крупных инвесторов.

Из-за того, что для страны это новый формат, то лишь единицам стартапов удалось привлечь с его помощью необходимые для начального этапа средства. В основном, деньги собирают проекты в музыке, искусстве и дизайне.

Выделяют три основных модели краудфандинга:

- без вознаграждения (цель – безвозмездно поддержать проект);
- с нефинансовым вознаграждением (цель – получить письменную благодарность от автора, поучаствовать в проекте или первым получить результат (например, экземпляр нового альбома или книги));
- с финансовым вознаграждением, краудинвестинг (цель – получить часть прибыли от реализации проекта или долю в бизнесе).

В настоящей статье краудфандинг и краудинвестинг рассматриваются как два различных вида привлечения финансирования.

Венчурные фонды

Венчурный фонд – рискованный инвестиционный фонд, цель которого – поддержка стартапов и различных инновационных проектов.

Фонды такого типа инвестируют в новые компании, где есть высокий уровень рисков, и вместе с этим ожидают получение не меньшего размера прибыли. Как правило, инвестиции этих фондов направлены на стартапы, которые уже ведут деятельность и демонстрируют финансовые результаты.

В таблице 32 приведен рейтинг венчурных фондов России.

Таблица 32 – Рейтинг самых активных венчурных фондов с российскими основателями и/или партнерами за 2019 год в России [42]

Участник	Сделки, шт.	Объем, млн долл.	Чек, млн долл.	Выходов, шт.	Объем фонда, млн долл.
ФРИИ	45	1,3	0,22	12	120
AltaIR Seed Fund	38	15	0,4	4	100
Day One Ventures	27	7	0,3	1	20
Starta Ventures	26	4	0,15	3	70
Runa Capital: I & II & III	20	33,9	1,7	4	420
Startup lab	19	0,5	0,04	1	3

Бизнес-ангелы

Бизнес-ангелом обычно является профессиональный инвестор, вкладывающий личные средства в стартап на уровне идеи или начальной стадии развития проекта, когда компания еще не получает прибыль от продаж. Как таковых ангелов в России не очень много, но есть инвесторы, делающие, по сути, ангельские вложения, хоть и не занимающиеся данным видом деятельности как основным. Это люди, которые инвестируют в понравившиеся лично им компании. Ими могут быть, например, топ-менеджеры крупных предприятий, которые хотят заниматься инновационной деятельностью, или предприниматели, желающие в близких им сферах попробовать себя в роли инвестора. В таблице 33 приведен рейтинг российских бизнес-ангелов.

Таблица 33 – Рейтинг самых активных бизнес-ангелов с русскими корнями за 2019 год [42]

Участник	Сделки, шт.	Объем, млн долл.	Чек, млн долл.	Выходов, шт.
Богдан Яровой	13	0,5	0,4	1
Александр Румянцев	9	0,5	0,02	1
Сергей Дашков	6	0,5	0,08	N/A
Дмитрий Шурыгин	6	N/A	N/A	1
Алексей Карлов	5	1	0,1	N/A
Габиль Тагиев	5	0,4	0,03	N/A

Акселераторы

Акселераторами называются социальные институты, которые оказывают менторскую, экспертную и финансовую поддержку стартапам. Объем предоставляемого акселератором посевного (предпосевого) финансирования не является определяющим фактором, хотя имеет важное значение, так как позволяет команде сосредоточиться на проекте, а также покрывает базовые расходы стартапа на переезд команды в город реализации проекта и привлечение сторонних специалистов для развития инновационного продукта.

В России работает мало акселераторов, самые известные из них это:

1. Skolkovo.
2. AddVenture.
4. GenerationS.

Кредит физическому лицу

Банковский кредит для стартапа рассматривается предпринимателями как не самый подходящий и удобный вариант привлечения денег для старта деятельности. Главная причина этому – высокие процентные ставки, долгие сроки и сложность в получении данного вида займа. Банковские учреждения без большого рвения предоставляют кредиты начинающим бизнесменам, из-за того, что шансы невозврата очень большие. Но компании малого бизнеса имеют больше шансов привлечь средства банка, если уже ведут деятельность на протяжении нескольких месяцев.

При всем при этом взять деньги под процент в финансовых учреждениях возможно, для этого понадобится предоставить детально прописанный бизнес-план и гарантии возврата денежных средств. Однако получить деньги в долг у финансового учреждения на открытие бизнеса возможно, потребуется детальный бизнес-план, а также гарантии возврата денег в качестве залога на недвижимость, что позволит привлечь большую сумму, или договора поручительства человека со стороны.

Сформируем таблицу 34 с основными тезисами касательно различных вариантов финансирования проекта.

Таблица 34 – Различные варианты финансирования

Способ	Плюсы	Минусы
Банковский кредит для физического лица	Можно привлечь несколько миллионов по залоговому кредиту	Большая стоимость кредита
Бизнес-ангелы	Можно привлечь несколько миллионов без жестких правил возвратности и на льготных условиях	Придется делиться бизнесом
Краудфандинг	Потенциально перспективный способ привлечения денег	Процент от сборов, большая трата времени на переговоры с некрупными инвесторами
Гранты и конкурсное финансирование	Возможность получения очень весомого источника финансирования	Трудность в получении
Акселераторы	Возможность структурировать бизнес и добавить в него финансовые вливания	Малое финансирование и необходимость делиться долей в компании
Венчурные фонды	Сочетание экспертизы и обильного финансирования	Фонд возьмет компанию под контроль
Банки, работающие с малым бизнесом	Сумма в несколько десятков миллионов рублей, а при кредите под залог – хорошая ставка	Большая сложность в получении средств, жесткий контроль их возвратности

Относительно выбора вариантов финансирования можно сказать, что наиболее выгодным решением является сотрудничество с бизнес-ангелом. Получить заемные средства в банке достаточно сложно, а в случае обращения к венчурному фонду придется не только делиться долей в компании, но и полномочиями в принятии ключевых решений в её деятельности. Коллаборация же с бизнес-ангелом даст возможность привлечь необходимое финансирование с профессиональной экспертизой и самостоятельно заниматься развитием стартапа.

Заключение

Теоретическое и эмпирико-прикладное исследование, проведенное в рамках написания магистерской диссертации, позволило получить следующие результаты и сформулировать выводы:

1) стартапы выступают важнейшим субъектом инновационной деятельности, поскольку они являются основным источником нововведений и генератором новых идей;

2) стартапы признаны ключевыми игроками венчурного рынка и являются главным двигателем инновационного развития в РФ, что повышает интерес к его однозначному определению и исследованию. В современной научной практике отсутствует четкое понятие термина «стартап», оно определяется в зависимости от того, как автор идентифицирует данный термин;

3) в рамках магистерского исследования стартап рассматривается как временная компания, предлагающая инновационный продукт или услугу, цель которой быстрый рост и масштабирование. Отдельно исследуются виды и особенности стартапов информационных технологий.

4) стартапы отличаются от малого бизнеса по многим параметрам, основным можно выделить внедрение новой модели или технологии в устоявшиеся бизнес-процессы;

5) создание условий для развития высокотехнологичных стартапов позволит создать новые рабочие места, существенно повысить производительность труда во многих развивающихся странах, особенно в Российской Федерации, и будет способствовать росту мировой экономики в целом.

6) выделенные факторы успеха стартапа позволяют использовать их при организации стартапа, для того, чтобы правильно сформировать их развитие на пути к успеху; так и при разработке метода оценки стартапов, который может быть использован инвесторами для их предварительной оценки. Как показывает исследование, роль основателей компании и

профессионализма команды, как факторов успеха, является первоочередными. Наличие предпринимательских качеств у основателей и команды стартапа, готовность пойти на риск и способность находить альтернативные решения способствуют успешной реализации проекта.

7) среди проблем, которые выделяют создатели стартапов в России сегодня, можно выделить потребность в деньгах, низкую заинтересованность стратегов в инновационных продуктах и компаниях, а также нехватку квалифицированного персонала.

8) система поддержки и сопровождения инноваций, сформированная в Российской Федерации, создает условия для создания и развития успешных стартапов. В стране работают десятки бизнес-инкубаторов и региональных венчурных фондов, которые дают импульс для развития стартапа, но дальнейшее развитие зависит от самого предпринимателя, его компетенций и предприимчивости.

9) бизнес-модель – это аналитический инструмент, который используется для схематического описания экономической деятельности компании, направленный на достижение прибыли от производства товаров, продажи товаров, оказании услуг, что в свою очередь создает ценность для внешних клиентов;

10) при анализе определений бизнес-модели и подходов к ее построению видим, что существует большое многообразие шаблонов, предложенных разными авторами в научной литературе. Ключевыми элементами содержания бизнес-модели являются ценность для внешних клиентов, система и активы, которые используются для создания данной ценности. Все варианты моделей сходятся в том, что финансовый аспект играет самую главную роль в планировании бизнеса.

11) из всех шаблонов канва А. Остервальдера – самая гибкая и универсальная, может меняться в соответствии со спецификой отрасли и предприятия.

В результате написания магистерской диссертации были обобщены и структурированы факторы успеха и типовые риски в работе стартапа, была создана, описана и проанализирована бизнес-модель стартапа в области туризма. Различные методики позволили рассчитать ключевые экономические метрики стартапа, комплексно определив внешний и внутренний потенциал бизнеса с учетом особенностей сферы туристических услуг.

Список использованных источников

1. Фелд, Б. Привлечение инвестиций в стартап [Текст] / Б. Фелд, Д. Мендельсон. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
2. Кавасаки, Г. Стартап [Текст] / Г. Кавасаки. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
3. Нейджер М. Startup Weekend [Текст] / М. Нейджер, К. Нильсен, Ф. Нурига. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
4. Прошина, Л. Н. Проблемы развития ИТ-стартапов в России [Электронный ресурс] / Л. Н. Прошина // Научные записки молодых исследователей. – 2017. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-razvitiya-it-startapov-v-rossii> (дата обращения: 25.09.2018).
5. Олесик Т. А. Принципы выживания для стартапов [Электронный ресурс] / Т. А. Олесик, А. Д. Терновская // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2017. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-razvitiya-it-startapov-v-rossii> (дата обращения: 25.09.2018).
6. Аникеева, Е. Стартапы в России, их финансирование [Текст] / Е. Аникеева // Бизнес-журнал. – 2017.
7. Обзор рынка. Прямые и венчурные инвестиции в России: аналитический сборник Российской ассоциации венчурного инвестирования [Электронный ресурс]. – 2018. – URL: <http://www.rvca.ru/rus/resource/library/rvca-yearbook> (дата обращения: 26.09.2019).
8. Стадии развития стартапа [Электронный ресурс] // Офиц. сайт Сколково. – URL: <http://sk.ru> (дата обращения: 27.09.2018).
9. Исследование GfK: Проникновение Интернета в России [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.gfk.com/ru/insaity/press-release/issledovanie-gfk-pronikновение-interneta-v-rossii/> (дата обращения: 27.09.2018).
10. Токарев, Б. Е. Концепция многоуровневого маркетинга инновационного стартапа [Электронный ресурс] / Б. Е. Токарев // Вестник

университета. – 2017. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-mnogourovnevnogo-marketinga-innovatsionnogo-startapa> (дата обращения: 28.09.2018).

11. Вертай, С. П. Формирование инновационной экосреды для продвижения наукоемких стартапов [Электронный ресурс] / С. П. Вертай, В. Н. Штепа, Е. И. Сасевич // Проблемы экономики. – 2017. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-innovatsionnoy-ekosredy-dlya-prodvizheniya-naukoemkih-startapov> (дата обращения: 01.10.2018).

12. Russia Startup Ecosystem Map & Rankings: StartupBlink [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.startupblink.com/startups/russia> (дата обращения: 27.09.2019).

13. Евдокимова, С. С. Современные модели финансирования стартапов [Электронный ресурс] / С. С. Евдокимова, М. С. Кобышев // Финансы и кредит. – 2017. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-modeli-finansirovaniya-startapov> (дата обращения: 20.03.2019).

14. Вартанова, Л. А. Источники финансирования малых инновационных компаний (стартапов) [Электронный ресурс] / Л. А. Вартанова // Глобальные рынки и финансовый инжиниринг. – 2017. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istochniki-finansirovaniya-malyh-innovatsionnyh-kompaniy-startapov> (дата обращения: 21.03.2019).

15. Образцова О., Полякова Т., Поповская Е. Выбор источника инвестиций ранним предпринимателем в переходной экономике: возможности прогнозирования [Электронный ресурс] // Форсайт. – 2017. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vybor-istochnika-investitsiy-rannim-predprinimatelem-v-perehodnoy-ekonomike-vozmozhnosti-prognozirovaniya> (дата обращения: 22.03.2019).

16. Сычева, Н. В. Сущность и механизм инвестирования инновационного процесса [Электронный ресурс] / Н. В. Сычева // Сибирская финансовая. – 2012. – URL: <http://journal.safbd.ru/ru/content/sushchnost-i-mehanizm-investirovaniya-innovatsionnogo-processa> (дата обращения: 26.03.2019).

17. Агеева, С. Д. Финансирование инноваций: источники, риски, интересы [Электронный ресурс] / С. Д. Агеева // ЭКО: Экономика и организация промышленного производства. – 2016. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansirovanie-innovatsiy-istochniki-riski-interesy> (дата обращения: 27.03.2019).

18. Храпов, А. В. Венчурное инвестирование научно-технического и организационного обновления хозяйственных систем: экономико-правовой аспект [Электронный ресурс] / А. В. Храпов // Экономика и социум: современные модели развития. – 2017. – URL: http://econsocium.ucoz.ru/socium_v-16_2017_final.pdf (дата обращения: 02.04.2019).

19. Десятниченко, Д. Ю. О некоторых особенностях венчурного инвестирования в России и за рубежом [Электронный ресурс] / Д. Ю. Десятниченко, Д. Ю. Соболева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-nekotoryh-osobennostyah-venchurnogo-investirovaniya-v-rossii-i-za-rubezhom> (дата обращения: 08.04.2019).

20. Витко, Е. А. Исследование потенциала малого инновационного предприятия [Текст] / Витко Е. А. // Наука и общество. – 2017. – № 2 (28). – С. 10–16.

21. Факторы инновационной активности регионов России: что важнее — человек или капитал? [Текст] / С. Земцов [и др.] // Форсайт. – 2016. – Т. 10, № 2. – С. 29–42.

22. Коэн, Д. Стартап в Сети: Мастер-классы успешных предпринимателей [Текст] / Д. Коэн, Б. Фэлд. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 344 с.

23. STARTUP BAROMETER'2019: Исследование Российского рынка технологического предпринимательства [Электронный ресурс] – URL: https://vc-barometer.ru/startup_barometer_2019 (дата обращения: 23.02.2020).

24. Skolkovo Ventures: Инвестиционная платформа для технологического рынка России [Электронный ресурс] – URL: <https://sk-venture.ru> (дата обращения: 23.02.2020).

25. Фонд содействия инновациям [Электронный ресурс] – URL: <http://fasie.ru> (дата обращения: 23.02.2020).
26. ОПОРА РОССИИ Общероссийская общественная организация малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс] – URL: <https://opora.ru> (дата обращения: 23.02.2020).
27. Технополис МОСКВА Особая экономическая зона [Электронный ресурс] – URL: <https://technomoscow.ru> (дата обращения: 23.02.2020).
28. Чеботарева, А. Как собрать команду на старте [Электронный ресурс] / А. Чеботарева // Forbes. – 2011. – URL: <http://www.forbes.ru/svoibiznes/startapy/66792-kak-sobrat-komandu-na-starte> (дата обращения: 23.02.2020).
29. Баганов, А. Правила создания команды [Электронный ресурс] / А. Баганов // Firma.ru – медиа-ресурс. – Электрон. дан. – М., 2016. – URL: http://firma.ru/data/s_opinion/1834/ (дата обращения: 24.02.2020).
30. Каменская, Н. Ю. Факторы рисков в инновационной деятельности малого и среднего предпринимательства и пути их снижения [Текст] / Н. Ю. Каменская, Т. В. Гурунян, Е. М. Кислых // Креативная экономика. – 2014. – № 1 (85). – С. 74–82.
31. Халина М. В. Риски развития стартапов в инновационной сфере [Текст] / М. В. Халина, Е. А. Милованова // Университетская наука. – 2016. – № 1. – С. 127–130.
32. The World's Biggest Public Companies [Электронный ресурс] // Forbes. – Electronic data. – 2017. – URL: <https://www.forbes.com/global2000/list/#tab:overall> (дата обращения: 25.02.2020).
33. Бойцов, П. М. Управление рисками в условиях инновационной деятельности предприятия [Текст] / П. М. Бойцов // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. – 2013. – № 3. – С. 28–30.
34. Канов, В. И. Управление рисками инновационной деятельности как основа устойчивого экономического развития предприятий [Текст] / В. И. Канов, А. А. Помулев // Вестник Томского государственного ун-та. – 2011. – № 4 (16). – С. 39–48.

35. Головки, О. И. Инновационно-ориентированные бизнес-модели в системе управления развития предприятий: автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 [Текст] / Головки О.И. – СПб., 2016. – 22 с.
36. Морева, Е. Л. Бизнес-модель и ее роль в разработке инновационной политики (анализ зарубежных концепций) [Текст] / Е. Л. Морева // Финансы: теория и практика. – 2017. – Т. 21, вып. 4. – С. 126–137.
37. Бабич, В. Н. Инновационная модель бизнес-процесса: учебное пособие [Текст] / В. Н. Бабич, А. Г. Кремлев. – Екатеринбург: Изд-во Уральского университета. 2014. – 184 с.
38. Сооляттэ, А. Ю. Бизнес-модель – ключ к развитию бизнеса на основе инноваций [Текст] / А. Ю. Сооляттэ // Менеджмент инноваций. – 2010. – № 1. – С. 6–15.
39. Число выездных туристических поездок: сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. – URL: https://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/torg/tur/tab-tur1-2.htm (дата обращения: 16.04.2020).
40. Анализ выездного потока российских туристов: сайт исследовательской компании Ipsos [Электронный ресурс]. – URL: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-04/mitt-2018-novichenkova-rus-for_web.pdf (дата обращения: 17.04.2020).
41. Tourism in Italy in 2018: Istituto Nazionale di Statistica [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.istat.it/en/archivio/232138> (дата обращения: 21.04.2020).
42. Рейтинг активности венчурных инвесторов в 2019 году [Электронный ресурс] // Сайт Российской венчурной компании. – URL: <https://ratings2019.rvc.ru/#funds> (дата обращения: 25.04.2020).