

Уянаева Мадина Батыровна

канд. экон. наук, доцент

Байсиева Милана Руслановна

студентка

ФГБОУ ВО «Кабардино-Балкарский государственный
университет им. Х.М. Бербекова»
г. Нальчик, Кабардино-Балкарская Республика

СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ИНТЕРНЕТ-СТАРТАПА И ИХ СПЕЦИФИКА В КОНТЕКСТЕ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

***Аннотация:** в статье рассмотрены стадии жизненного цикла интернет-стартапа на основе классических моделей С. Бланка и Э. Риса. Выявлены сильные и слабые стороны каждой стадии. Особое внимание уделено отраслевой специфике туристических интернет-стартапов, обусловленной цифровой сезонностью, зависимостью от партнерских сетей, высокой стоимостью привлечения клиентов и регуляторными барьерами. Сформулированы ключевые факторы коммерческой эффективности на каждом этапе развития.*

***Ключевые слова:** интернет-стартап, жизненный цикл стартапа, туристическая отрасль, цифровая сезонность.*

Целью исследования является выявление сильных и слабых сторон туристических интернет-стартапов на разных стадиях их жизненного цикла и выявление факторов и условий обеспечения их эффективности.

Методика исследования включает применение таких методов как анализ статистических данных, сравнительный анализ и метод экспертных оценок.

Жизненный цикл интернет-стартапа включает несколько ключевых стадий. Выделим сильные и слабые стороны каждой из них, основываясь на описаниях моделей «Customer Development» С. Бланка [2] и Lean Startup Эрика Риса [5], а также данных масштабных исследований развития стартапов – CB Insights [14], Startup Genome [11]. Детальный анализ каждой стадии (табл. 1) позволяет вы-

явить следующие закономерности. Отметим, что сильные стороны ранних стадий (гибкость, минимальные затраты) превращаются в слабости на этапе зрелости (инерционность, потеря гибкости), что подтверждает цикличность развития интернет-стартапов.

Таблица 1

Анализ сильных и слабых сторон интернет-стартапов
в зависимости от стадии жизненного цикла проекта

Категория	Сильные стороны	Слабые стороны
Идея	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низкие стартовые затраты 2. Гибкость изменения параметров проекта, включая ключевые 3. Возможность выявления и получения уникальной ниши 4. Минимальные риски и незначительные расходы на изменение проекта 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нет экспертизы гипотезы 2. Высокий риск провала стартапа 3. Финансовая неопределенность 4. Недостаток информации для построения надежных прогнозов
MVP	<ol style="list-style-type: none"> 1. Быстрая проверка концепции 2. Получение обратной связи от первых пользователей 3. Возможность оперативной доработки продукта/услуги 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ограниченный или недоработанный функционал 2. Риск негативного первого впечатления 3. Недостаток ресурсов на продвижение
Стадия роста	<ol style="list-style-type: none"> 1. Получение реальной выручки и апробация бизнес-модели 2. Рост числа пользователей и формирование PMF* 3. Формирование Unit-экономики 4. Аккумуляирование надежных данных для A/B-тестов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Необходимость наращивания инфраструктуры 2. Опережающий рост затрат 3. Кризис управления 4. Психологическое давление и выгорание основателей
Масштабирование	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выход на новые рынки 2. Значительный рост доходов 3. Привлечение инвестиций 4. Оптимизация процессов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Операционные сложности 2. Риски ухудшения качества продукта/сервиса 3. Регуляторные барьеры 4. Обострение конкуренции
Зрелость	<ol style="list-style-type: none"> 1. Устойчивое положение на рынке 2. Стабильный доход и клиентская база 3. Узнаваемость бренда 4. Возможность инвестировать в развитие и инновации 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Инерционность бизнес-процессов 2. Сложности с внедрением радикальных изменений 3. Риск утраты гибкости 4. Давление со стороны более сильных конкурентов

*Product-Market Fit (PMF) – соответствие продукта рынку.

На этапе «идея» формируется миссия стартапа, определяется уникальное ценностное предложение (UVP), проводится первичное исследование рынка, целевой аудитории и проблемы, которую должен решить продукт. Команда за-

даётся вопросами: «Что именно мы хотим изменить?», «Кому это нужно?» и «Почему сейчас?». На данном этапе разработчики тратят ресурсы только на проработку концепции, исследование рынка и формирование команды. Нет затрат на разработку продукта, маркетинг и поддержку. Можно свободно менять гипотезы, целевую аудиторию, бизнес-модель без обязательств перед инвесторами или пользователями. Вместе с тем, по данным CB Insights, в 2023–2024 годах 35% провалов стартапов были обусловлены отсутствием рыночной потребности в продукте [14].

На этапе «MVP» (Minimum Viable Product – минимально жизнеспособный продукт) разрабатывается продукт с базовым функционалом, который позволяет решить основную проблему потребителя [12]. Цель – получить обратную связь от первых пользователей, проверить гипотезы о рынке, целевой аудитории, её потребностях, спросе и каналах продвижения. На этом этапе тестируются маркетинговые каналы, воронка продаж, сервисная поддержка. Могут появиться первые лояльные клиенты и продажи. Возможно проведение радикальной смены бизнес-идеи, если первоначальные гипотезы не оправдываются. Так, по данным исследования стадий роста интернет-стартапов, проведенного Harvard Business Review (2022), на стадии MVP 60% проектов требуют кардинальной смены бизнес-модели после обратной связи [13].

Этап «рост» подтверждает жизнеспособность бизнес-модели: реальная выручка и растущая база пользователей свидетельствуют о достижении РМФ, а появление Unit-экономики (расчёт прибыльности на единицу продукта/услуги) позволяет прогнозировать прибыльность. В то же время наращивание инфраструктуры требует крупных инвестиций, а опережающий рост затрат может привести к кассовым разрывам. Кризис управления возникает из-за нехватки квалифицированных кадров и усложнения процессов.

На этапе «масштабирование», если продукт доказал жизнеспособность, стартап начинает расширяться: увеличивается команда, оптимизируются процессы, продукт выходит на новые рынки, наращиваются объёмы продаж. Стратегии масштабирования могут включать географическую экспансию, диверси-

фикацию продуктов, партнёрские сети, вертикальную интеграцию и другие подходы.

Крупнейшее исследование интернет-стартапов Startup Genome [11], проанализировавших запуск и развитие 3200 проектов, позволило сделать вывод о том, что одной из главных причин их провалов на рынке (около 30%) являлось преждевременное масштабирование, а проекты, которые масштабировались правильно, демонстрировали опережающий рост (более чем в 20 раз по сравнению с проектами, масштабированными преждевременно).

Стадия зрелости интернет-стартапа – это период стабильности, но и серьёзных вызовов. Успешные компании преодолевают инерцию через стратегические инвестиции в инновации, гибкость организационной структуры, баланс между эффективностью текущего бизнеса и поиском новых возможностей.

Базовая модель жизненного цикла (Идея → MVP → Рост → Масштабирование → Зрелость) применима к туристическим интернет-стартапам, как и к любым другим цифровым проектам [2]. Каждая стадия имеет характерные сильные и слабые стороны, которые необходимо учитывать при стратегическом планировании.

Туристическая отрасль накладывает существенные ограничения и создает дополнительные риски на каждом этапе. Однако, несмотря на универсальность базовой модели, специфика туристической отрасли вносит существенные коррективы в прохождение каждой стадии. Рассмотрим эти особенности детально (таблица 2).

Таблица 2

Отраслевая специфика сильных и слабых сторон туристических интернет-стартапов на разных стадиях жизненного цикла

Категория	Сильные стороны	Слабые стороны
Идея	<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность использовать тренд на внутренний туризм в РФ [9] 2. Возможность заполнить ниши, освободившиеся после ухода международных платформ (Booking.com [6], Airbnb [4]) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сезонность спроса в туризме затрудняет оценку реальной потребности [8] 2. Сложность прогнозирования спроса из-за влияния внешних факторов (геополитика, курсы валют, эпидемиологическая

	<p>3. Спрос на персонализированные маршруты и нишевые виды туризма (гастротуризм, экотуризм, промышленный туризм) [8]</p> <p>1. Поддержка со стороны государства [7] (гранты, субсидии для туристических стартапов)</p>	<p>обстановка)</p> <p>3. Дефицит качественных данных по локальным туристическим направлениям</p> <p>4. Высокая конкуренция за ниши, освободившиеся после ухода международных платформ</p>
MVP	<p>1. Возможность протестировать спрос на новые форматы (авторские туры, локальный опыт, иммерсивные экскурсии)</p> <p>2. Быстрое получение обратной связи от ранних пользователей – любителей путешествий</p> <p>3. Гибкость в адаптации под сезонные тренды</p> <p>4. Использование готовых API для интеграции с поставщиками (авиакомпания, отели, экскурсии)</p>	<p>1. Высокие требования пользователей к качеству контента</p> <p>2. Зависимость от партнёрских интеграций – задержки в подключении поставщиков снижают скорость запуска</p> <p>3. Риск негативного восприятия из-за ошибок в планировании маршрутов</p> <p>4. Ограниченная монетизация на ранних стадиях (партнёры могут не платить комиссию за тестовые бронирования)</p>
Стадия роста	<p>1. Рост спроса на внутренний и локальный туризм в РФ [1]</p> <p>2. Возможность использовать сезонные пики (лето, новогодние праздники) для ускоренного привлечения пользователей при наличии необходимой инфраструктуры [8]</p> <p>3. Развитие партнёрских программ с региональными туроператорами и гидами</p> <p>4. Внедрение персонализации на основе данных о поведении пользователей</p>	<p>1. Цифровая сезонность: резкие колебания спроса по месяцам, кассовые разрывы и сложность удержания клиентов в межсезонье</p> <p>2. Высокая стоимость привлечения клиента (CAC*) из-за конкуренции с крупными агрегаторами</p> <p>3. Проблемы с масштабированием инфраструктуры в пиковые сезоны</p> <p>4. Риски отмены бронирований и возвратов, особенно в условиях нестабильности</p>
Масштабирование	<p>1. Выход на новые регионы РФ с уникальными туристическими продуктами [3]</p> <p>2. Диверсификация услуг (добавление экскурсий, трансферов, активностей к бронированию жилья и билетов)</p> <p>3. Партнёрства с региональными администрациями и туристическими кластерами</p> <p>4. Положительный эффект масштаба: снижение операционных издержек в расчете на одно бронирование при росте объемов [1]</p>	<p>1. Сложности локализации под региональные особенности (логистика, инфраструктура, культурные различия)</p> <p>2. Зависимость от цифровых партнёрских сетей (онлайн-турагентств, глобальных дистрибуционных систем, платёжных систем)</p> <p>3. Риски потери качества сервиса при быстром росте (задержки в обработке бронирований, ошибки в маршрутах)</p> <p>4. Валютные риски и зависимость от курсовых колебаний при международных расчетах</p>
Зрелость	<p>1. Возможность инвестировать в инновации (VR-туры, ИИ-планировщики маршрутов)</p> <p>2. Стратегические партнёрства с авиакомпаниями, отелями, региональными властями</p> <p>3. Доступ к государственным программам поддержки туризма</p>	<p>1. Регуляторные барьеры (законодательство о персональных данных, требования к онлайн-бронированию)</p> <p>2. Риск потери цифровой гибкости из-за бюрократизации процессов и снижение доли новых продуктов в портфеле (< 15%)</p>

	4. Устойчивая клиентская база, лояльность к бренду и накопленные данные для глубокого анализа предпочтений туристов	3. Низкая окупаемость R&D-проектов** (ROI инноваций), давление со стороны новых стартапов и снижение темпов роста выручки из-за насыщения рынка 4. Рост текучести среди ключевых сотрудников (гиды, IT-специалисты, менеджеры по работе с партнёрами)
--	---	--

*Customer Acquisition Cost (CAC) – стоимость привлечения клиента.

**Research and Development (R&D) – исследования и разработки.

***Return on Investment (ROI) – окупаемость инвестиций.

Анализ данных таблицы 2 свидетельствует о том, что движение по стадиям жизненного цикла для туристических интернет-стартапов имеет ряд уникальных особенностей, которые необходимо учитывать при стратегическом планировании. Если в общем случае слабой стороной стадии идеи является отсутствие проверки гипотезы, то в туризме эта проблема усугубляется сезонностью спроса, которая искажает реальную картину потребности. Рассмотрим ключевые вызовы и стратегии их преодоления и обеспечения успешной реализации стартапов.

1. Цифровая сезонность и кассовые разрывы. В отличие от интернет-стартапов в сфере «Software as a Service» (SaaS) или EdTech, где доход относительно равномерен, туристический онлайн-бизнес жестко привязан к календарю. Пик бронирований приходится на высокий сезон (лето, новогодние праздники), а в остальное время выручка может падать более чем на 50–70%. Это создает хроническую проблему управления цифровыми денежными потоками: затраты на контекстную рекламу («PPC»/«Pay-Per-Click» – оплата за клик), SEO-оптимизацию (Search Engine Optimization – оптимизация под поисковые системы) и зарплату IT-специалистов остаются высокими, а доход поступает неравномерно.

2. Зависимость от цифровых партнерских сетей. Туристический интернет-стартап редко владеет физическими активами (отелями, самолетами). Его ядро – это цифровая партнерская сеть, интегрированная через API (Application

Programming Interface – программный интерфейс приложения). На стадии идеи и MVP это не критично, но при масштабировании зависимость от поставщиков становится главным узким местом.

3. Высокая стоимость цифрового привлечения клиента (CAC – Customer Acquisition Cost). Рынок онлайн-бронирования характеризуется высокой конкуренцией за поисковый трафик. Стоимость клика по ключевым запросам чрезвычайно высока. По данным Яндекс.Радар, средняя стоимость клика по запросам в категории «Туризм и путешествия» в 2024 году составляла 50–120 руб., что в 2–3 раза выше, чем в среднем по другим коммерческим категориям [10]. На стадии роста это приводит к тому, что CAC может превышать LTV (Lifetime Value – пожизненная ценность клиента), если стартап не сформировал сильный бренд или не нашел узкую нишу с низкой конкуренцией. Это объясняет, почему многие туристические интернет-стартапы проваливаются именно на данном этапе.

4. Цифровое регулирование и защита данных. Туристическая отрасль в России и мире является одной из самых зарегулированных в цифровой среде. Требования к финансовым гарантиям туроператоров (Федеральный закон №132-ФЗ), правила продажи электронных билетов (Приказ Минтранса №241), закон о персональных данных №152-ФЗ создают дополнительную инфраструктурную нагрузку на интернет-стартапы. По оценкам экспертов, затраты на обеспечение соответствия регуляторным требованиям могут составлять до 15–20% операционного бюджета на ранних стадиях [1]. На стадии зрелости несоблюдение регуляторных норм может привести к блокировке сайта, крупным штрафам или запрету на обработку платежей.

Таким образом, жизненный цикл туристического интернет-стартапа проходит те же стадии, что и любой технологический проект, но с существенной отраслевой спецификой. Ключевыми факторами их коммерческой эффективности являются:

На стадии идеи: обоснованный выбор цифровой ниши, свободной от прямой конкуренции с крупными туристическими онлайн-платформами (Aviasales,

Ostrovok.ru и другие) и способность быстро проверить гипотезу без значительных вложений в IT-инфраструктуру.

На стадии MVP: фокус на решении конкретной цифровой проблемы путешественника (поиск уникальных маршрутов, упрощение бронирования, персонализация рекомендаций) с использованием готовых API-интеграций, чтобы получить лояльную аудиторию и протестировать спрос без капитальных затрат.

На стадии роста: умение управлять сезонными онлайн-пиками и кассовыми разрывами (создание финансовых резервов, диверсификация предложений на межсезонье, привлечение бридж-финансирования), не жертвуя качеством цифрового сервиса и скоростью загрузки платформы.

На стадии масштабирования: создание устойчивой цифровой партнёрской сети (заключение долгосрочных контрактов с поставщиками, диверсификация каналов бронирования) и автоматизация ключевых бизнес-процессов (обработка заказов, маршрутизация, платежи) для сохранения качества сервиса при расширении географии и росте объемов бронирований.

На стадии зрелости: постоянная борьба с инерцией через корпоративные инновации (внедрение VR-туров, ИИ-рекомендаций, динамического ценообразования), сохранение предпринимательской культуры и гибкости IT-архитектуры (микросервисы, облачная инфраструктура), позволяющей быстро адаптироваться к изменениям рынка и регуляторной среды.

Таким образом, проведенный анализ позволяет заключить, что ключевым конкурентным преимуществом туристических интернет-стартапов на всех стадиях жизненного цикла является способность сочетать технологическую гибкость с глубоким пониманием отраслевой специфики, включая управление сезонностью, регуляторными рисками и партнёрскими отношениями.

Список литературы

1. Аналитика туристического рынка РФ // АТОР. – URL: <https://www.atorus.ru/> (дата обращения: 17.04.2026).

2. Бланк С. Стартап: Настольная книга основателя / С. Бланк, Б. Дорф; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 640 с.

3. Итоги 2022–2023 годов: развитие внутреннего туризма // Ростуризм (Федеральное агентство по туризму). – URL: <https://tourism.gov.ru/> (дата обращения: 17.04.2026).
4. РБК. Airbnb уходит из России (2022). – URL: <https://www.rbc.ru/> (дата обращения: 17.04.2026).
5. Рис Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Э. Рис; пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 256 с.
6. ТАСС. Booking.com приостановил работу в России (2022). – URL: <https://tass.ru/ekonomika/14228119> (дата обращения: 17.04.2026).
7. Фонд содействия инновациям. Программа «Старт-Туризм». – URL: <https://fasie.ru/> (дата обращения: 17.04.2026).
8. Сезонность туристического рынка РФ: статистика бронирований (2022–2023) // АТОР. – URL: <https://www.atorus.ru/node/51750> (дата обращения: 17.04.2026).
9. Яндекс. Исследования. Тренды туризма в России (2023). – URL: <https://yandex.ru/company/researches/> (дата обращения: 17.04.2026).
10. Яндекс.Радар. Средняя стоимость клика по категориям. – URL: <https://radar.yandex.ru/> (дата обращения: 17.04.2026).
11. Global Startup Ecosystem Report (GSER) 2025 // Startup Genome. – URL: <https://startupgenome.com/report/the-global-startup-ecosystem-report-2025/introduction> (date of access: 17.04.2026).
12. Svartsevich Y. Travel MVP Development: The Complete Guide for 2026 / Y. Svartsevich. – URL: <https://www.upsilonit.com/blog/travel-mvp-development> (date of access: 17.04.2026).
13. The Harvard Business Review Prize for 2022: The Best Article on Entrepreneurship. – URL: <https://www.hbs.edu/news/releases/Pages/2022-hbr-prize-winner.aspx> (date of access: 17.04.2026).

14. The Top 20 Reasons Startups Fail // CB Insights. – URL: <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/cbi-content/research-reports/The-20-Reasons-Startups-Fail.pdf>
(date of access: 17.04.2026).