

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

**УПРАВЛІННЯ СТАРТАПАМИ  
В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ**

Методичні рекомендації до вивчення дисципліни  
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня  
за спеціальністю J2 «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг»

*Електронний ресурс*

**Рецензенти:**

**В. Є. Хаустова** – доктор економічних наук, професор, директор Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України;

**М. М. Кудінова** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва економічного факультету Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради  
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна  
(протокол № 3 від 18 грудня 2025 року)*

**У 67** **Управління** стартапами в індустрії гостинності : методичні рекомендації до вивчення дисципліни для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальністю J2 «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг») [Електронне видання] / уклад. Г. І. Гапоненко. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. – (PDF 77 с.)

Видання містить програму навчальної дисципліни, методичні матеріали до практичних занять, організаційно-методичні рекомендації до самостійної роботи студентів та проведення контролю знань, методичні рекомендації до написання контрольних робіт, теоретичні питання для підготовки до підсумкового контролю. Методичні рекомендації розроблені для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю J2 «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг».

**УДК 338.46:640.4]:005.8(072)**

© Харківський національний університет  
імені В. Н. Каразіна, 2025

© Гапоненко Г. І., уклад., 2025

## ЗМІСТ

1.	Загальні положення . . . . .	4
2.	Тематичний план курсу . . . . .	7
3.	Програма навчальної дисципліни . . . . .	8
4.	Інструктивно-методичні матеріали до практичних занять студентів	11
5.	Завдання для самостійної роботи . . . . .	49
6.	Теоретичні питання для підготовки до підсумкового контролю . . . .	53
7.	Розподіл балів, які отримують студенти та критерії оцінювання . . .	55
8.	Список рекомендованої літератури. . . . .	61
9.	Термінологічний словник . . . . .	65
	Додатки . . . . .	74

## 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Програма навчальної дисципліни «Управління стартапами в індустрії гостинності» складена відповідно до освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа» підготовки другого (магістерського) рівня за спеціальністю J2 «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг».

**Мета курсу** – сформувати у здобувачів здатність до стратегічного мислення, підприємницької ініціативи та практичного застосування інструментів управління стартап-проектами в галузі готельно-ресторанної справи; надати знання і навички щодо розробки, запуску, розвитку та масштабування інноваційних бізнес-моделей в індустрії гостинності з урахуванням ринкових тенденцій, цифрової трансформації та принципів сталого розвитку.

**Завданнями** вивчення дисципліни «Управління стартапами в індустрії гостинності» є:

- Оволодіння теоретичними знаннями щодо сутності стартапів, їх класифікації, специфіки функціонування та управління в галузі готельно-ресторанної справи та кейтерингу.
- Засвоєння інструментів стратегічного планування та розробки бізнес-моделей інноваційних підприємств у сфері гостинності.
- Формування вмінь і навичок з організації, запуску та супроводу стартап-проектів у готельно-ресторанному бізнесі з урахуванням ринкових трендів та запитів цільової аудиторії.
- Оцінка ринкового середовища, ризиків та інвестиційного потенціалу, необхідних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень при створенні й розвитку стартапів.
- Навчання ефективній комунікації та презентації проектів, зокрема вміння створювати пітчі, залучати інвесторів та працювати з менторською підтримкою.

- Сприяння розвитку підприємницького мислення, креативності та інноваційного підходу до розв'язання управлінських і сервісних задач у сфері гостинності.

**Результатами вивчення** дисципліни «Управління стартапами в індустрії гостинності» згідно освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа» є:

- Знання теоретичних основ створення, розвитку та управління стартапами в індустрії гостинності, зокрема в готельно-ресторанному бізнесі.
- Уміння розробляти інноваційні бізнес-моделі та концепції стартапів із використанням сучасних підприємницьких підходів (Lean Startup, Design Thinking, Business Model Canvas тощо).
- Здатність проводити маркетинговий аналіз, оцінювати попит, вивчати конкурентне середовище й виявляти ринкові ніші для запуску нових проєктів у сфері гостинності.
- Здатність формувати фінансову модель стартапу, визначати джерела фінансування, розраховувати основні економічні показники ефективності бізнесу.
- Уміння організовувати роботу стартап-команди, ефективно розподіляти ролі, координувати дії та приймати управлінські рішення на різних етапах розвитку проєкту.
- Навички підготовки презентацій, пітчів та комунікації з потенційними інвесторами, стейкхолдерами й партнерами.
- Уміння інтегрувати принципи сталого розвитку (екологічність, соціальна відповідальність, інклюзивність) у процес створення та функціонування стартапів індустрії гостинності.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми здобувачі вищої освіти повинні:

**знати:**

- Теоретичні основи функціонування стартапів у сфері гостинності (поняття, класифікація, життєвий цикл стартапу).

- Механізми та моделі створення і розвитку підприємницьких ініціатив у готельно-ресторанному бізнесі.
- Основи стартап-менеджменту: стратегічне планування, ризик-менеджмент, інвестування.
- Підходи до розробки бізнес-моделі (Lean Startup, Business Model Canvas, Design Thinking).
- Методи аналізу ринку та вивчення цільової аудиторії для стартап-проектів.
- Джерела фінансування інноваційного бізнесу, типи інвесторів і механізми взаємодії з ними.
- Цифрові інструменти та технології, що застосовуються в управлінні стартапами в індустрії гостинності.
- Етичні, правові та екологічні аспекти започаткування власної справи у сфері готельно-ресторанного обслуговування.

**вміти:**

- Визначати ринкові можливості та обґрунтовувати ідеї стартапів у сфері гостинності.
- Розробляти та презентувати інноваційні бізнес-моделі у форматі пітчів або інвестпроектів.
- Проводити аналіз конкурентного середовища, розробляти маркетингові стратегії для стартап-проектів.
- Створювати команду стартапу, планувати організаційну структуру та розподіляти функції між учасниками.
- Обґрунтовувати вибір джерел фінансування та комунікувати з потенційними інвесторами.
- Інтегрувати принципи сталого розвитку, інклюзивності та відповідального споживання у стартап-проекти індустрії гостинності.

*На вивчення навчальної дисципліни відводиться 180 годин / 6 кредитів ECTS (освітньо-кваліфікаційний рівень магістр).*

## 2. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН КУРСУ

Назви розділів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усьог	у тому числі					усього	у тому числі				
		о	л	п	лаб.	інд.		с.р.	л	п	лаб.	інд.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<i>Тема 1.</i> Поняття та природа стартапів в індустрії гостинності. Історії успіху та візії сучасних стартапів	22	2	4			16						
<i>Тема 2.</i> Генерація ідей стартапів і валідація концепції: від гіпотези до тестування	22	2	4			16						
<i>Тема 3.</i> Формування унікальної ціннісної пропозиції та створення «блакитного океану»	23	2	4			17						
<i>Тема 4.</i> Маркетинг стартапів у готельно-ресторанному бізнесі: стратегії, цифрові інструменти, брендинг	23	2	4			17						
<i>Тема 5.</i> Фінансові джерела та моделі залучення інвестицій для стартапів у гостинності	22	2	4			16						
<i>Тема 6.</i> Розробка бізнес-моделі стартапу: канва, гнучкість, масштабування	22	2	4			16						
<i>Тема 7.</i> Командоутворення, управління людським капіталом та система продажів стартапу	23	2	4			17						
<i>Тема 8.</i> Презентація стартапу інвесторам та вихід на ринок: стратегія масштабування	23	2	4			17						
<b>Усього годин</b>	180	16	32			132						

### 3. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

*Тема 1. Поняття та природа стартапів в індустрії гостинності. Історії успіху та візії сучасних стартапів*

- Етимологія та еволюція поняття «стартап».
- Специфіка стартапів у готельно-ресторанному бізнесі.
- Інноваційність як ключовий критерій.
- Кейси успішних стартапів у сфері гостинності (Glamping Hub, OYO, Cloudbeds та ін.).

*Література:* основна [5; 6; 8-10]; додаткова [2; 4; 6; 13; 22; 27].

*Тема 2. Генерація ідей стартапів і валідація концепції: від гіпотези до тестування*

- Техніки пошуку ідей: дизайн-мислення, метод SCAMPER, TRIZ.
- Проблемно-орієнтовані інновації у сфері гостинності.
- Валідація ідеї: інтерв'ю з клієнтами, MVP, індикатори потенціалу.
- Використання методів Customer Development та Lean Startup.

*Література:* основна [4; 6; 8; 9]; додаткова [1; 4; 9; 14; 17; 30].

*Тема 3. Формування унікальної ціннісної пропозиції та створення «блакитного океану»*

- Аналіз споживчих потреб і поведінки гостей.
- Побудова Customer Journey Map.
- Теорія «блакитного океану» та її застосування у сфері послуг.
- Розробка конкурентної переваги через інновації у сервісі, продукті або досвіді.

*Література:* основна [1; 5; 6; 8-10]; додаткова [4; 6; 9; 15; 26; 27].

*Тема 4. Маркетинг стартапів в індустрії гостинності: стратегії, цифрові інструменти, брендинг*

- Digital-маркетинг, SMM, інфлюенсери, відеомаркетинг у HoReCa.
- Особливості формування лояльності на ранніх етапах стартапу.
- Стратегії просування стартапів у *готельно-ресторанному бізнесі*.
- Маркетинг з обмеженими ресурсами (guerrilla marketing, контент-маркетинг).

*Література:* основна [1; 5; 6; 8; 10]; додаткова [1; 5; 10; 16; 18].

*Тема 5. Фінансові джерела та моделі залучення інвестицій для стартапів в індустрії гостинності*

- Venture capital, angel investors, краудфандинг, інкубатори.
- Підготовка фінансового плану та оцінка фінансових потреб.
- Юридичні аспекти залучення інвестицій.
- Стале фінансування та грантові програми для стартапів у сфері туризму та гостинності.

*Література:* основна [1; 4; 6; 7; 8; 9]; додаткова [1; 4; 11; 14; 19; 21; 24].

*Тема 6. Розробка бізнес-моделі стартапу: канва, гнучкість, масштабування*

- Business Model Canvas: побудова логіки створення цінності.
- Моделі підписки, freemium, sharing economy у гостинності.
- Підходи до масштабування стартапу.
- Аналіз життєвого циклу стартапу у контексті бізнес-моделі.

*Література:* основна [4; 5; 8; 9]; додаткова [3; 8-10; 20; 28].

*Тема 7. Командоутворення, управління людським капіталом та система продажів стартапу*

- Побудова стартап-команди: ролі, soft skills, культура взаємодії.
- Лідерство в умовах невизначеності.
- Канали збуту, техніки продажу, CRM-системи.

- Прототипування послуги та запуск перших продажів (go-to-market strategy).

*Література:* основна [1; 2; 5; 6; 8; 9]; додаткова [4; 7; 13; 15; 18; 29].

*Тема 8. Презентація стартапу інвесторам та вихід на ринок: стратегія масштабування*

- Побудова пітч-дека (pitch deck), правила інвесторського пітчу.
- Юридичні, етичні та репутаційні аспекти виходу на ринок.
- Метрики успішності стартапу.
- Стратегії масштабування: локальний vs міжнародний ринок.

*Література:* основна [2; 5; 6; 8; 10]; додаткова [1; 4; 26; 28].

#### 4. ІНСТРУКТИВНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ СТУДЕНТІВ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Тема 1. Поняття та природа стартапів в індустрії гостинності. Історії успіху та візії сучасних стартапів	4
2	Тема 2. Генерація ідей стартапів і валідація концепції: від гіпотези до тестування	4
3	Тема 3. Формування унікальної ціннісної пропозиції та створення «блакитного океану»	4
4	Тема 4. Маркетинг стартапів у готельно-ресторанному бізнесі: стратегії, цифрові інструменти, брендинг	4
5	Тема 5. Фінансові джерела та моделі залучення інвестицій для стартапів у гостинності	4
6	Тема 6. Розробка бізнес-моделі стартапу: канва, гнучкість, масштабування	4
7	Тема 7. Командоутворення, управління людським капіталом та система продажів стартапу	4
8	Тема 8. Презентація стартапу інвесторам та вихід на ринок: стратегія масштабування	4
	Разом	<b>32</b>

Практичні заняття проводяться методом групової вправи, оперативного тренування, індивідуальних вправ з подальшим обговоренням їх вирішення. Практичні заняття з дисципліни проводяться в формі активного навчання та націлені на закріплення та поглиблення теоретичних знань студентів, отриманих на лекціях та в процесі самостійного вивчення спеціальної літератури та інформаційних джерел.

## **Практичне заняття 1. Поняття та природа стартапів в індустрії гостинності. Історії успіху та візії сучасних стартапів**

*Мета заняття:* сформувати у здобувачів розуміння сутності стартапів у сфері гостинності, ознайомити з прикладами успішних стартапів, дослідити ключові чинники їх становлення та інноваційності.

### *Програма заняття:*

- Визначення поняття «стартап».
- Ознаки та критерії стартапу у сфері послуг.
- Відмінність стартапу від традиційного бізнесу.
- Тенденції стартапів у HoReCa: інновації, екологічність, цифровізація, UX.

### *Аналіз кейсів успішних стартапів:*

- Glamping Hub – платформа для глемпінг-туризму.
- Too Good To Go – антикризовий фудстартап у кейтерингу.
- OYO Rooms – бюджетні готелі з гнучким форматом франчайзингу.
- KudaGo або Fever – платформи подій і досвіду.

### *Завдання 1:*

Оберіть один реальний стартап у сфері гостинності (готель, кейтеринг, ресторан, платформа бронювання, сервісний додаток тощо) та підготуйте міні-презентацію (5–7 хв), що містить:

- Назву стартапу та країну походження.
- У яку потребу споживача він потрапив?
- У чому полягає його інноваційність?
- Ключові чинники успіху або невдачі.
- Ваша оцінка перспектив цього проєкту в Україні.

### *Завдання 2:*

Розробіть власне визначення поняття «стартап у сфері гостинності» з урахуванням специфіки галузі. Обґрунтуйте, чим стартапи в готельно-ресторанній справі відрізняються від IT-стартапів або традиційного бізнесу (на прикладах).

Поясніть:

- Чому стартап у HoReCa повинен бути гнучким?
- Як змінюється його бізнес-модель під впливом нових туристичних трендів?

*Завдання 3:*

Уявіть себе засновником стартапу 2030 року у сфері гостинності. Напишіть короткий опис вашої візії (до 200 слів):

- Яку проблему ви вирішуєте?
- Як виглядає ваш продукт або сервіс?
- Які технології чи підходи ви використовуєте?
- Чим ваш проєкт відрізняється від усього, що вже є?

*Завдання 4:*

*Визначте, які з нижчезазначених проєктів належать до стартапів*

*Google Glass.* Мабуть, Google Glass є найбільш згадуваним пристроєм з розряду «переносної електроніки», яка сьогодні отримує помітне поширення. Натепер, багаті функціями окуляри від Google, які приймають прості голосові команди і вміють вести зйомку, запис, відправляти повідомлення, вказувати дорогу, видавати інформацію про людей і об'єкти тощо, цікаві захопленим новими технологіями людям. Але Google взяв у партнери компанію Luxottica, яка володіє брендами Ray-Ban і Oakley, а це означає, що скоро на ринок потраплять нові моделі Google Glass більш веселих кольорів і в бездоганно стильному виконанні. Без сумнівів, Google Glass має величезний потенціал впливу на ритейл. Якщо сьогодні йдеться про шоурумінг та порівняльний шопінг із застосуванням смартфона, то завтра ритейлери будуть проклинати розумні окуляри, які взагалі позбавляють фізичні магазини будь-яких переваг. Або будуть не проклинати їх, а дякувати, якщо вчасно визначаться, розгорнуть на своїх площах мережі маячків і дізнаватимуться кожного, хто входить, на льоту складаючи для нього пропозиції.

*DPD «Follow My Parcel».* Логістична компанія DPD запустила сервіс Follow My Parcel, який дозволяє одержувачам посилок відслідковувати їх місце

розташування на карті в реальному часі. Першим партнером, який пропонує своїм клієнтам скористатися цим сервісом, став інтернет-магазин ASOS. Крім відстеження, сервіс Follow My Parcel дозволяє одержувачам швидко змінити місце доставки, вибрати точку самовивозу і т. ін. Час доставки прогнозується з точністю до 15 хвилин.

*Ящики InPost в лондонській підземці.* Логістична компанія InPost оснастила ряд станцій лондонського метро пунктами самовивозу, що є ящиками з кодовими замками. Першими клієнтами нової мережі стали ритейлери Asda, Tesco і Waitrose. Пункти самовивозу InPost розташовані в зручних для покупців місцях, що зручно для всіх залучених сторін.

*Передзамовлення і мобільний платіж у виконанні PayPal.* Якщо Starbucks впровадив функцію попереднього замовлення тільки для себе, PayPal пропонує її своїм клієнтам. Піонерами стали мережі ресторанів Wagamama, Prezzo і Gourmet Burger Kitchen. Функція попереднього замовлення є частиною програми та дозволяє, власне, оформити замовлення і оплатити його до безпосереднього відвідування закладу. Мобільний платіж – ще одне нововведення PayPal, ця функція дозволяє, наприклад, відвідувачам ресторану самостійно розділити між собою оплату.

*Обличчя як засіб оплати.* 12 магазинів в лондонського Уест- Енду взяли участь у тестуванні системи розпізнавання осіб, що розробляється PayPal. Природно, обличчя тут використовується як ідентифікатор платника. Щоб прийняти оплату, продавцеві досить клікнути по фотографії покупця, яка виникає на екрані його планшета / смартфона в спеціальному додатку.

*Доповнена реальність від IKEA.* Додаток IKEA, який супроводжує каталог 2014 р., дозволяє користувачам розставляти меблі у будинку/ квартирі / офісі і дивитися, як вони вписуються в інтер'єр, ще до фактичної покупки. Любителі шведських меблів також можуть переглядати ролики про ті чи інші предмети, комбінувати стільниці з ніжками, додавати в віртуальний інтер'єр фотографії домашніх тварин, рідних і близьких.

*Цифрова лояльність від Greggs.* Найбільша в Сполученому Королівстві мережа магазинів свіжої випічки запустила програму Greggs Rewards. Щоб взяти участь у програмі, покупець повинен завантажити відповідну програму і зареєструвати аккаунт, в якому враховуються всі його покупки, накопичуються бонусні бали і т. ін. Крім того, додаток є мобільним гаманцем і дозволяє швидко оплачувати покупки в магазинах Greggs.

*Додаток FlyPay: самостійна оплата рахунку в ресторанах.* Компанія FlyPay розробила і впроваджує в ресторанах систему самостійної оплати. Завантаживши додаток, споживач отримує можливість не тільки скористатися знижками, але й розплатитися з закладом самостійно, не чекаючи, поки офіціант принесе йому чек. Також, додаток дозволяє і розбити рахунок, щоб взяти участь в оплаті могли всі присутні за столом гості. Бонус для тих, хто підключився до системи ресторанів – інтеграція з програмами лояльності та збір даних про відвідувачів, що дозволяють персоналізувати спілкування з ними. FlyPay також окремо продає систему замовлення з безкоштовним додатком для користувачів.

*Віртуальна примірочна меблів від B & Q.* Британська мережа магазинів меблів і товарів для ремонту B & Q запустила планувальник кухонного простору, який працює на всіх пристроях і дозволяє розставити кухонні меблі у приміщенні, за заданими користувачем параметрами. Визначившись, користувач має можливість у це же час оформити замовлення і придбати обрані шафи, столи, стільці тощо. За відгуками, планувальник користується великою популярністю.

*Цифровий гаманець від Zapp.* Сьогодні багато компаній займаються розробкою і впровадженням систем і додатків в категорії «цифровий гаманець», проте тільки Zapp може похвалитися інтеграцією з великими банками і використанням інфраструктури Faster Payments, яка раніше використовувалася тільки для міжбанківських платежів. Zapp адаптує Faster Payments для сегмента B2C, причому вартість обслуговування вигідно відрізняється від вартості послуг процесингу карткових платежів.

*Цифрові технології в магазинах Argos.* Мережа універсальних магазинів Argos оснастила деякі зі своїх торгових площ iPad'ами, швидкою оплатою, безкоштовним WiFi та NFC-мітками, що відправляють спеціальні пропозиції відвідувачам, які наближаються. iPadi служать заміною паперовим каталогам і дозволяють оформити замовлення одразу, ловлячи імпульс покупця. Для тих, хто вибрав саме такий спосіб шопінгу, в Argos зробили окремі каси швидкого обслуговування. Крім того, ритейлер планує створити мережу точок самовивозу для доставки товарів з великих магазинів в ті райони, де відкриття таких недоцільно з економічної точки зору.

*Продавці з планшетами в Carphone Warehouse.* Carphone Warehouse – найбільший європейський роздрібний продавець мобільних телефонів, який має 1700 салонів у Європі. З огляду на товарну групу ритейлера, залишається тільки дивуватися тому факту, що продавці отримали планшети тільки наприкінці 2013 р. Встановлений на цих планшетах додаток PinPoint дозволяє кожному працівнику торгового залу підібрати оптимальне рішення для будь-якого покупця, ґрунтуючись на отриманих від нього відповідях. Для покупців, які не бажають спілкуватися з продавцями, компанія розробила аналогічний PinPoint додаток під назвою Honeybee.

*Мобільні продавці Decathlon.* Decathlon, велика мережа магазинів спортивних товарів, розробила і впроваджує власну систему мобільного оточення для персоналу. Продавці отримують планшети з відповідними додатками, які дозволяють отримувати інформацію про наявність товару на складі і додаткові дані про його властивості прямо в процесі бесіди з відвідувачем. Крім того, окремі товари отримують RFID-мітки, які планується використовувати в контексті реалізації стратегії багатоканальних продажів ритейлера.

*Tesco і доповнена реальність.* Tesco найбільший ритейлер Великобританії, експериментує з доповненою реальністю. Для продавців гігант розробив додаток, який порівнює фактичний стан полиці з ідеалом: працівник Tesco наводить камеру планшета на полицю, робить знімок і отримує від

системи зауваження і пропозиції – накладені на знімок зображення товарів, які відсутні і т. ін. Подібний додаток для покупців дозволяє їм оперативно отримувати інформацію про калорійність тих чи інших продуктів та іншу додаткову інформацію, що не міститься на ціннику. Слід зазначити, що Tesco не вперше успішно застосовує технологічні рішення в своїй діяльності: раніше вони запропонували фотошпалери із зображеннями товарів, якими ритейлер обклеїв стіни станцій метро в Сеулі.

*Література:*

1. Котляревська Л. А., Кухар Н. М. Стартап: від ідеї до бізнесу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 276 с.
2. Менеджмент стартап-проектів: Навчальний наочний посібник [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальностей 051 «Економіка», 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг» / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Копішинська. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 435 с.
3. Райс Е. Стартап без помилок. Посібник зі створення успішного бізнесу з нуля. Харків.: Віват, 2018. – 368 с.
4. Хаустов М. М. Стартапи: створення та масштабування : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 224 с.
5. CB Insights. Research on startups and venture capital. URL: <https://www.cbinsights.com>
6. Crunchbase. Discover innovative companies and the people behind them. URL: <https://www.crunchbase.com>
7. Dealroom.co. European startup & venture data platform. URL: <https://www.dealroom.co>
8. Hospitality Startups: Creating Successful Hospitality Businesses / ed. by M. B. Holjevac. Zagreb : Institute for Tourism, 2018. 220 p.
9. HospitalityNet. Hospitality Startups – news and trends. URL: <https://www.hospitalitynet.org/startups.html>

10. McKinsey & Company. Hospitality and Travel Insights. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights>
11. Skift Research. Travel and hospitality startup insights. URL: <https://research.skift.com>
12. Startup Genome. Global Startup Ecosystem Report. URL: <https://startupgenome.com/>
13. StartUs Insights. Innovation in hospitality and startup ecosystems. URL: <https://www.startus-insights.com>
14. TechCrunch. Startup news and analysis. URL: <https://techcrunch.com/startups>

## **Практичне заняття 2. Генерація ідей стартапів і валідація концепції: від гіпотези до тестування**

*Мета заняття:* сформувати у здобувачів вищої освіти навички генерування підприємницьких ідей у сфері гостинності, розуміння логіки створення гіпотез цінності та інструментів первинної валідації стартап-концепції на ранніх етапах.

### *Програма заняття:*

- Що таке генерація ідей? Методи та інструменти.
- Гіпотеза проблеми / гіпотеза рішення.
- Чому більшість ідей не працюють без перевірки?
- Поняття MVP (minimum viable product) як інструмент перевірки життєздатності.

### *Огляд технік:*

- SCAMPER, метод 6 капелюхів, мозковий штурм.
- Empathy Map і метод «5 Чому» як інструменти валідації ідей.
- Customer Discovery: як спілкуватися з потенційними клієнтами.

### *Завдання 1:*

Застосуйте одну з креативних технік (SCAMPER / мозковий штурм / метод аналогій) для генерації щонайменше 3-х ідей стартапів у сфері гостинності. Оберіть одну з ідей і сформулюйте гіпотезу проблеми (яку потребу вирішує ваша ідея) та гіпотезу рішення (як саме її вирішує ваш продукт або послуга).

*Форма представлення: коротка письмова заявка (до 300 слів) або усна презентація ідеї.*

### *Завдання 2:*

Розробіть план первинної валідації ідеї стартапу за допомогою Customer Discovery. Укажіть:

- Цільову аудиторію (хто ваш клієнт?);
- Які 3–5 ключових питання ви поставите під час інтерв'ю або опитування;
- Який результат підтвердить / спростує вашу гіпотезу.

*Форма: анкетний лист або сценарій інтерв'ю + коротке пояснення логіки опитування.*

#### **Шаблон анкети для Customer Discovery (валідація ідеї стартапу)**

*Назва ідеї стартапу* (наприклад: "Еко-кейтеринг для офісів", "Капсульний готель на вокзалі", тощо)

*1. Як часто ви користуєтесь/відвідуєте [сфера послуги] (готелі / кейтеринг / ресторани / подієві простори)?*

- Щодня
- Раз на тиждень
- Раз на місяць
- Рідко
- Ніколи

*2. З якими незручностями або проблемами ви найчастіше стикаєтесь у цій сфері?*  
(відкрите питання)

*3. Як ви наразі вирішуєте цю проблему або потребу?*  
(відкрите питання)

*4. Якби існував сервіс, що [короткий опис вашого рішення], наскільки вам це було б цікаво?*

- Дуже цікаво
- Можливо
- Нецікаво
- Не розумію, про що йдеться

*5. Скільки ви були б готові заплатити за таку послугу?*  
(відкрите питання або варіанти)

6. Що, на вашу думку, має бути обов'язково в такому сервісі/продукті, щоб ви ним скористалися?

(відкрите питання)

Мета анкети: виявити справжні болі клієнта, перевірити відповідність рішення потребам і оцінити готовність платити.

### **Шаблон опису MVP (мінімально життєздатного продукту)**

Назва проекту / стартапу: (коротко)

1. Проблема, яку ми вирішуємо:

(1–2 речення з чітким фокусом на потребу користувача)

2. Ідея рішення:

(яким чином ваш продукт/сервіс задовольняє потребу)

3. MVP-формат:

(що саме ми створюємо для перевірки ідеї?)

Односторінковий сайт (landing page)

Соцмережевий тест / реклама

Прототип меню / сервісу

Пілотний захід / продаж

Інше: \_\_\_\_\_

4. Як ми протестуємо MVP:

- Де ми розмістимо інформацію?
- Хто побачить?
- Як відстежимо реакцію (метрики)?

5. Ключова метрика успіху:

(наприклад: кількість заявок, кліків, переходів, підписок, коментарів, реєстрацій, перших клієнтів)

### *Завдання 3:*

Опишіть базову версію продукту або сервісу (MVP) для перевірки ідеї. Оберіть простий формат, який дозволяє перевірити концепцію з мінімальними ресурсами:

- Односторінковий сайт (landing page)?
- Соцмережевий пост із тестовим запуском?
- Симуляція сервісу вручну?
- Пілотне меню або кейтеринг для однієї події?

*Форма: короткий опис MVP (до 200 слів), формат тестування і передбачувана метрика успіху.*

### *Література:*

1. Вассерман Н. Дилеми засновника бізнесу. Як попередити помилки й уникнути їх під час створення стартапу. Київ. Vivat. 2017. 480с.

2. Котляревська Л. А., Кухар Н. М. Стартап: від ідеї до бізнесу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 276 с.

3. Менеджмент стартап-проектів: Навчальний наочний посібник [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальностей 051 «Економіка», 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг» / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Копішинська. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 435 с.

4. Управління стартапами: підручник для здобувачів вищої освіти за економічними спеціальностями / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Копішинська; за заг. ред. О. А. Гавриша. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.

5. Хаустов М. М. Стартапи: створення та масштабування : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 224 с.

6. McKinsey & Company. Hospitality and Travel Insights. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights>

7. PhocusWire. Travel tech news for hospitality startups. URL: <https://www.phocuswire.com>

8. StartUs Insights. Innovation in hospitality and startup ecosystems. URL: <https://www.startus-insights.com>

9. TechCrunch. Startup news and analysis. URL: <https://techcrunch.com/startups>

### **Практичне заняття 3. Формування унікальної ціннісної пропозиції та створення «блакитного океану»**

*Мета заняття:* сформувати у здобувачів навички розробки унікальної ціннісної пропозиції (UVP) на основі глибинного розуміння клієнтських потреб, конкурентного аналізу та концепції «блакитного океану» у сфері готельно-ресторанного бізнесу.

*Програма заняття:*

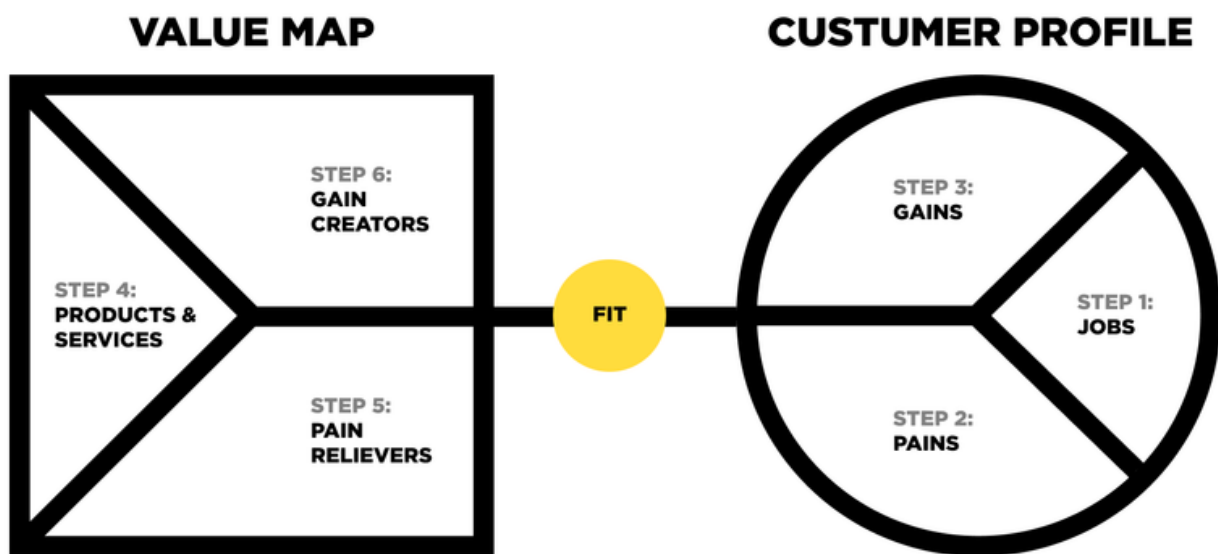
- Що таке ціннісна пропозиція?
- У чому різниця між звичайним і "блакитним" ринком?

- Модель Value Proposition Canvas (VPC): як формувати пропозицію, що «болить клієнта».
- Візуальна карта стратегії: як виявити конкурентні характеристики та переваги.

### *Завдання 1:*

Побудова Value Proposition Canvas для власної ідеї стартапу

*Формат:* заповнення шаблону (вручну або в онлайн-сервісі, наприклад, Miro, Canva, Strategyzer)



*Складові:*

- Customer Segment: болі (Pains), вигоди (Gains), завдання (Jobs-to-be-done) клієнта
- Value Proposition: як продукт зменшує болі, дає вигоди, допомагає клієнту

*Очікуваний результат:* повна схема, яка демонструє відповідність між потребами клієнта та характеристиками продукту.

*Кейс. «TERRA LOCAL» – гастрономічна мережа для мандрівників нового покоління*

*Алгоритм роботи:*

Робота з кейсом складається з наступних основних етапів:

1. Ознайомлення з ситуацією.
2. Аналіз інформації.
3. Виявлення проблем і їх оцінка.

4. Формулювання альтернативних рішень.
5. Оцінка рішень і вибір оптимального варіанту.
6. Підготовка підсумкового рішення.

7. Обговорення рішення і підведення підсумків. Результати роботи можуть бути представлені в текстовій формі або у формі презентації, в тому числі кількох членів команди (при груповій формі роботи).

Команда з чотирьох молодих фахівців у сфері готельно-ресторанної справи вирішила заснувати стартап «TERRA LOCAL» – онлайн-платформу для бронювання унікальних гастрономічних вражень у регіонах України. Їхня мета – створити сервіс, що з'єднає туристів із локальними господарствами, фермами, виноробнями, етнографічними садибами та приватними шефами, які пропонують автентичний кулінарний досвід.

Серед прикладів можливих послуг:

- майстер-клас із приготування галушок у селі на Полтавщині;
- дегустація домашніх вин і сирів у Карпатах;
- участь у збиранні і переробці лавандового врожаю на Херсонщині з подальшим частуванням;
- інтерактивна вечеря за рецептами XIX століття у старовинному маєтку.

Команда вірить у зростання тренду досвідового (experience-based) та повільного туризму, а також у готовність мандрівників платити за якісну локальну автентику, а не лише за проживання та харчування.

Утім, з реалізацією ідеї виникає кілька проблем:

- більшість регіональних партнерів – не професіонали у сфері туризму, і рівень сервісу різниться;
- клієнти не знають цих господарів і не впевнені в якості/безпеці;
- платформа не має відомого бренду, і довіра з боку туристів ще не сформована;
- конкуренти на ринку – це традиційні туроператори, які працюють у форматі «тур+готель+стандартна їжа», не занурюючи клієнта в місцевий досвід;

- монетизація стартапу на початковому етапі викликає сумніви: платформа поки що не приносить прибутку, а залучення інвесторів потребує переконливої бізнес-моделі.

Під час фокус-груп іноземні та українські туристи зазначили, що шукають:

- «справжній смак місцевості»;
- «враження, які неможливо забути»;
- «контакт з людьми, а не з системою»;
- «те, що не продається у звичайних турах».

*Питання до обговорення кейсу:*

1. У чому може полягати унікальна ціннісна пропозиція стартапу «TERRA LOCAL» для цільової аудиторії?
2. Які сегменти клієнтів є найперспективнішими для платформи на старті? Чому?
3. Яку біль (pain) туристів вирішує цей стартап? Які «вигоди» він створює?
4. Які ринки або ніші можна вважати «червоним океаном», а які – потенційним «блакитним океаном» для цього проекту?
5. Як можна забезпечити довіру до маловідомих локальних провайдерів на платформі?
6. Які ризики має стартап у своїй моделі, і як їх можна знизити?
7. Чим цей підхід відрізняється від класичних туристичних продуктів?
8. Які партнерства могли б підсилити ефект платформи та допомогти масштабувати її?
9. У чому полягає інноваційність цієї ідеї? Наскільки вона відповідає глобальним трендам у гостинності?
10. Як позиціонувати платформу на ринку, аби створити власну категорію?

*Література:*

1. Кім В. Ч., Моборн Р. Стратегія блакитного океану: Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. К. : Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2019. 270 с.

2. Котляревська Л. А., Кухар Н. М. Стартап: від ідеї до бізнесу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 276 с.
3. Кравченко О. І. Управління проектами у сфері послуг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 295 с.
4. Менеджмент стартап-проектів: Навчальний наочний посібник [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальностей 051 «Економіка», 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг» / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Копішинська. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 435 с.
5. Управління стартапами: підручник для здобувачів вищої освіти за економічними спеціальностями / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Копішинська; за заг. ред. О. А. Гавриша. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.
6. Хаустов М. М. Стартапи: створення та масштабування : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 224 с.
7. Antoniuk D., Antoniuk K. Comparative analysis of startup ecosystems in the development models of Eastern European countries: experience for the post-war reconstruction of Ukraine. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2023. № 2 (Vol. 24). P. 45–60.
8. Baggio R. *Managing Hospitality and Tourism Projects: Frameworks and Methodologies*. New York : CABI, 2023. 208 p.
9. CB Insights. Research on startups and venture capital. URL: <https://www.cbinsights.com>
10. Crunchbase. Discover innovative companies and the people behind them. URL: <https://www.crunchbase.com>
11. PhocusWire. Travel tech news for hospitality startups. URL: <https://www.phocuswire.com>
12. Skift Research. Travel and hospitality startup insights. URL: <https://research.skift.com>
13. Startup Genome. Global Startup Ecosystem Report. URL: <https://startupgenome.com/>

## **Практичне заняття 4. Маркетинг стартапів в індустрії гостинності: стратегії, цифрові інструменти, брендинг**

*Мета заняття:* закріпити знання здобувачів про сучасні маркетингові стратегії, інструменти цифрового просування та принципи формування бренду стартапу в індустрії гостинності; сформувати практичні навички розробки маркетингового плану та використання інструментів digital-маркетингу.

### *Програма заняття:*

- Повторення ключових понять: «маркетинг-мікс», «цільова аудиторія», «бренд», «маркетингова стратегія», «digital-маркетинг».
- Обговорення прикладів маркетингу успішних стартапів у сфері HoReCa.
- Аналіз брендів з готельно-ресторанної індустрії, створених з нуля (case-based discussion).

### *Завдання 1:*

Розробіть маркетинговий профіль (портрет) цільової аудиторії для обраного вами стартапу у сфері гостинності.

Поясніть:

- хто ваша аудиторія (соціально-демографічний та психографічний профіль);
- де вона знаходиться онлайн та офлайн;
- які в неї потреби й очікування;
- як і чому вона приймає рішення про купівлю.

*Формат подання:* коротка презентація або візуальний портрет у формі empathy map або persona.

### *Завдання 2:*

Розробіть ключові елементи бренду для свого стартапу у сфері HoReCa.

Зокрема:

- назва, слоган, візуальний стиль (опис концепції);
- емоційна складова бренду (який «настрій» несе);
- цінності, які бренд транслює;
- як бренд позиціонується на ринку (в чому унікальність?).

*Формат подання:* опис бренду або короткий brand book (чернетка).

*Кейс. «Зелений» маркетинг та грінвошинг – дві сторони однієї медалі*

Алгоритм роботи:

Робота з кейсом складається з наступних основних етапів:

1. Ознайомлення з ситуацією.
2. Аналіз інформації.
3. Виявлення проблем і їх оцінка.
4. Формулювання альтернативних рішень.
5. Оцінка рішень і вибір оптимального варіанту.
6. Підготовка підсумкового рішення.
7. Обговорення рішення і підведення підсумків. Результати роботи можуть бути представлені в текстовій формі або у формі презентації, в тому числі кількох членів команди (при груповій формі роботи).

З поширенням «зеленої» економіки та формуванням нового усвідомлення відповідального споживання актуальним стає концепція «зеленого» маркетингу. Вона передбачає розробку та просування «екологічно чистих» товарів і послуг та задоволення потреб споживачів у спосіб, безпечний для довкілля. «Зелений» підхід простежується у всьому: від закладання в ціну відсотка, що піде на екологічну активність та благодійність компанії до розробки продуктів, що не шкодять навколишньому середовищу; від скорочення ланцюгів розподілу товару до використання упаковки, яку можна переробити або повторно використовувати; від використання технологій ресурсощадного виробництва до впровадження принципів соціальної відповідальності бізнесу та формування іміджу «зеленої» компанії завдяки вдалому PR.

Яскравим прикладом ефективного застосування концепції «зеленого» маркетингу є кейс компанії Starbucks, яка активно займається просуванням ідей сталого споживання та інвестує сотні мільйонів доларів на різні екопрограми. Наприклад, у 2020 р. компанія виділила понад 140 млн доларів на розвиток поновлюваних джерел енергії. Starbucks також працює над скороченням відходів у своїй упаковці та продуктах за допомогою одноразових стаканчиків, відмови від пластику та екологічно чистих пакувальних матеріалів. Вони також

працюють над створенням стійкіших методів, які скорочують втрати води та електроенергії.

Інший приклад бренду, що активно просуває «зелений» маркетинг, є компанія Patagonia – виробник верхнього одягу. Компанія взяла за практику дуже докладно інформувати покупців про матеріали своїх виробів, роблячи акцент на екологічно «чистих» матеріалах, які отримані без шкоди для тварин та природи загалом. У продовження своєї власної ділової практики Patagonia також жертвує значні суми на програми сталого сільського господарства, захисту зникаючих видів тварин та рослин, відновлення коралових рифів та лісів у різних куточках земної кулі.

Імідж «зеленої» компанії має і меблевий гігант – компанія ІКЕА. Своє прагнення створити сталий бізнес компанія закріпила у стратегії «Люди та планета в позитиві». ІКЕА просуває екологічно чисті методи виробництва та обслуговування клієнтів, альтернативні види енергії та активності щодо відновлення навколишнього середовища. Компанія працює над створенням 100 % відновлюваної енергії в магазинах і скороченням і без того низького відсотка відходів до рівня нижче за нинішні 15 %.

Активне застосування «зеленого» маркетингу дає не тільки екологічний, а й соціальний ефект. Споживачі стають більш вибагливим до вибору товарів та послуг, надають перевагу всьому «зеленому». Але є і зворотна сторона – у погоні за збільшенням обсягів продажів компанії нерідко приписують своїй продукції ті якості, яких вона не має. Це називається грінвошингом або «зеленим» камуфляжем.

Грінвошинг обіцяє значні прибутки компаніям, тому до цього оманливого методу дуже часто звертаються. Так у місті Балтімор провели експеримент: у одному з центральних магазинів на всі продукти нанесли екомаркування. Через три роки виторг збільшився на 28 %. Тоді, як у іншому такому ж за розміром центральному магазині, з такою ж асортиментом, але без еко-маркування, зростання продажів становило лише 6 %.

Термін «грінвошинг» з'явився ще у 1986 р., його запропонував відомий еколог Дж. Вестервелт. Він помітив, що в багатьох готелях закликають не здавати в пральню рушники, а користуватися ними багаторазово. Багато відвідувачів сприймають це як заклик дбати про довкілля та ощадно використовувати речі, не витрачати ресурси на прання, не зливати брудну воду. А насправді готелі прагнули просто заощадити на пранні гроші.

Відомими прийомами грінвошингу є псевдо-маркування. У повсякденному житті ми зустрічаємо багато продуктів та речей з написами «біо», «еко», «органік», «натуральний». Але ці товари так і не проходили експертизу, до того ж, значення цих слів не регламентовані, а передбачають вільне трактування. У позначку «біо» або «органік» можна вкласти який завгодно сенс, акцентуючи лише на одній характеристиці продукту. Дуже часто для підсилення ефекту в оформленні упаковки товару використовують зелений або коричневий колір, натякаючи на «природний» характер продукції, зображають зелені листочки, дерева, планету. Але в більшості випадків це маркування не зареєстровано та не є офіційним. З юридичної точки зору – це просто декор. Тому при виборі таких товарів необхідно звертати увагу на їх сертифікацію.

Інший прийом грінвошингу – це «озеленення» репутації. Так, наприклад, у 80-х роках нафтова компанія Chevron організувала PR-кампанію, запустила серію роликів People Do, в яких показувала красу природи та закликала дбати про планету. В той же час нафтова компанія нелегально зливала відходи в місцях проживання диких тварин. Chevron організувала гучні PR-акції щодо відновлення місць нафтовидобутку. Хоча насправді це була не ініціатива компанії, а передбачений законом захід.

У 2018 році критиці піддався бренд H&M, який зробив акцент на «стійку» моду та екологічність споживання. Але стало відомо, що компанія щорічно спалює 12 тонн нерозпроданого одягу.

Зустрічаються і факти відвертого шахрайства. Так у 2015 р. на весь світ став відомий «Дизельгейт». Концерн Volkswagen випустив автомобіль на так званому «чистому двигуні». Компанія стверджувала, що це двигун із нижчими

викидами CO<sub>2</sub>, аніж у конкурентів. Після перевірки Агентством з охорони навколишнього середовища виявилось, що програмне забезпечення, яке тестувала двигун, навмисно занижувало показники на тестуваннях. Викиди за оксидами азоту виявилися вищими за норму в 40 разів. Концерн був вимушений сплатити \$20 млрд., а на його керівника була відкрита карна справа. Загальний збиток компаній внаслідок репутаційних втрат складав 7 млрд євро, вартість акцій компанії знизилася на 25 %. Як ланцюгова реакція втрачали свої позиції і інші компанії ринку – Toyota, BMW, Honda, Ford. Це посилює тенденцію переходу споживачів на електрокари.

Таким чином, грінвошинг хоча і дає певні переваги компанії у короткостроковій перспективі, у стратегічному вимірі він тільки шкодить репутації компанії. А з іншого боку, часті його прояви, що останнім часом почастишали, змушують покупців бути більш пильними та уважно звертати увагу на склад продукції, її маркування, упаковку. Так формується культура свідомого споживання.

#### *Питання до обговорення:*

1. Які ще приклади «зеленого» маркетингу та грінвошингу Ви знаєте?
2. Яке маркування «зеленої» продукції в Україні є офіційним?
3. Як протидіяти грінвошингу?

#### *Література:*

1. Бланк С., Дорф Б. Священна книга стартапера. Як збудувати успішну компанію. Київ: Наш формат, 2019. 512 с.
2. Ворона Т.В. Стартап на мільйон. Як українці заробляють статки на технологіях. Харків: Віват, 2017. 224 с.
3. Євтушенко О. В., Гапоненко Г. І., Шамара І. М. Сучасний стан та перспективи використання сучасних маркетингових технологій у розвитку креативних індустрій України. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм.* 2022. № 15. С. 150-158.

<https://doi.org/10.26565/2310-9513-2022-15-10>

4. Котляревська Л. А., Кухар Н. М. Стартап: від ідеї до бізнесу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 276 с.
5. Менеджмент стартап-проектів: Навчальний наочний посібник [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальностей 051 «Економіка», 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг» / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Копішинська. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 435 с.
6. Управління стартапами: підручник для здобувачів вищої освіти за економічними спеціальностями / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Копішинська; за заг. ред. О. А. Гавриша. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.
7. Хаустов М. М. Стартапи: створення та масштабування : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 224 с.
8. Crunchbase. Discover innovative companies and the people behind them. URL: <https://www.crunchbase.com>
9. HospitalityNet. Hospitality Startups – news and trends. URL: <https://www.hospitalitynet.org/startups.html>
10. StartUs Insights. Innovation in hospitality and startup ecosystems. URL: <https://www.startus-insights.com>
11. TechCrunch. Startup news and analysis. URL: <https://techcrunch.com/startups>
12. Zaharia M. Start-ups in the hospitality sector: Strategic development and innovation. *Journal of Tourism Research*. 2022. Vol. 28(3). P. 45–59.

## **Практичне заняття 5. Фінансові джерела та моделі залучення інвестицій для стартапів в індустрії гостинності**

*Мета заняття:* ознайомити здобувачів із сучасними фінансовими інструментами, джерелами фінансування та моделями залучення інвестицій у

стартапи індустрії гостинності; сформувані практичні навички у виборі оптимальної фінансової стратегії та підготовці інвестиційної пропозиції.

*Програма заняття:*

- Огляд основних джерел фінансування (власний капітал, кредити, гранти, інвестори, краудфандинг).
- Типи інвесторів та їх очікування.
- Моделі залучення фінансування (SAFE, convertible note, пайова участь, revenue-based financing тощо).
- Приклади успішних кейсів з фінансування стартапів у HoReCa.

*Завдання 1:*

Оберіть три джерела фінансування, актуальні для вашого типу стартапу (наприклад, бізнес-ангели, краудфандинг, венчурне фінансування, цільові програми ЄС тощо) і порівняйте їх за наступними критеріями:

- доступність;
- обсяг коштів;
- вимоги до стартапу;
- ризики для засновника;
- очікування з боку інвестора.

*Формат подання:* таблиця з коротким коментарем (1 стор.).

*Завдання 2:*

Складіть фінансову модель вашого стартапу (на рівні базових розрахунків).

Використовуючи шаблон або власну структуру, визначте:

- обсяг стартових витрат (one-time costs);
- прогноз щомісячних операційних витрат;
- джерела доходів та план продажів на перші 6/12 місяців;
- точку беззбитковості (break-even point).

*Формат подання:* Excel-таблиця + 1 слайд з інтерпретацією результатів.

*Кейс. CloudRest – капсульний готель нового покоління: виклики фінансування та масштабування*

Алгоритм роботи:

Робота з кейсом складається з наступних основних етапів:

1. Ознайомлення з ситуацією.
2. Аналіз інформації.
3. Виявлення проблем і їх оцінка.
4. Формулювання альтернативних рішень.
5. Оцінка рішень і вибір оптимального варіанту.
6. Підготовка підсумкового рішення.
7. Обговорення рішення і підведення підсумків. Результати роботи можуть бути представлені в текстовій формі або у формі презентації, в тому числі кількох членів команди (при груповій формі роботи).

У відповідь на зростаючий попит на мобільні, доступні та технологічні формати розміщення серед молоді, мандрівників покоління Z та учасників короткострокових подій (фестивалів, конференцій, виставок), група магістрів спеціальності J2 «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг» ініціювала створення стартапу CloudRest. Концепція полягає у запуску мобільного капсульного готелю з повною автоматизацією обслуговування, з орієнтацією на рор-ап-формат тимчасових готельних рішень у міських просторах, що тимчасово не використовуються (наприклад, бізнес-центри, лофт-приміщення, вокзали, ТЦ).

Ключовими характеристиками бізнес-моделі CloudRest є:

- Автоматизоване бронювання та доступ через мобільний застосунок (check-in/check-out без участі персоналу);
- QR-сервісне управління (доступ до капсули, замовлення додаткових послуг);
- Модульна конструкція капсул, яка дозволяє швидкий монтаж/демонтаж готелю;
- Низька собівартість базової послуги із можливістю персоналізації за рахунок додаткових опцій (гнучка модель доходів).

На етапі передзапуску стартап провів пілотний тест у партнерстві з локальною подією – кіберспортивним фестивалем у Львові. Результати пілоту засвідчили:

- 92% заповненості номерів упродовж 4 днів;

- Позитивні відгуки користувачів щодо цифрового досвіду;
- Мінімальні витрати на обслуговування (менше 1 людини персоналу на 50 місць);
- Низьку вартість оренди локації завдяки формату тимчасового розміщення.

Разом із тим, після реалізації тестової фази стартап зіштовхнувся з проблемою обмеженості фінансових ресурсів для подальшого масштабування. Наразі команді необхідно залучити 100 000 євро інвестицій, аби:

- запустити перший постійний MVP у Києві (на 40 капсул);
- завершити розробку франшизної документації для масштабування проекту;
- протестувати міжнародний попит на капсульний готель під час великих подій у Європі.

Перед командою стоїть вибір щодо джерел фінансування: звернення до бізнес-ангелів, участь у стартап-акселераторах, краудфандинг, державна підтримка молодіжного підприємництва, залучення корпоративного партнера тощо. Водночас засновники намагаються визначити оптимальну модель монетизації та запропонувати інвесторам конкурентні умови співпраці, зберігаючи контроль над бізнесом.

#### *Питання для обговорення:*

1. Проаналізуйте сильні та слабкі сторони бізнес-моделі CloudRest. Чи має вона ознаки інноваційності у сфері гостинності?
2. Які моделі фінансування доцільно використати для проекту на даному етапі розвитку? Обґрунтуйте вибір.
3. Які індикатори інвестиційної привабливості CloudRest повинні бути представлені у презентації для потенційних інвесторів?
4. Яку частку в компанії варто запропонувати інвестору при запиті 100 000 євро? Чи є альтернативні форми залучення фінансування, не пов'язані з передачею капіталу?

5. Оцініть потенціал краудфандингу як інструменту залучення коштів для CloudRest. Яким може бути підхід до формування емоційної цінності для масового інвестора?
6. Які фінансові ризики загрожують стартапу в найближчі 12 місяців і як їх можна мінімізувати?

*Література:*

1. Гончаренко О. В., Леонов С.В. Бізнес-планування: стартапи, бізнес-моделі та проекти : навч. посіб. Харків : ФОП Бровін О. В., 2021. 192 с.
2. Котляревська Л. А., Кухар Н. М. Стартап: від ідеї до бізнесу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 276 с.
3. Менеджмент стартап-проектів: Навчальний наочний посібник [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальностей 051 «Економіка», 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг» / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Копішинська. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 435 с.
4. Управління стартапами: підручник для здобувачів вищої освіти за економічними спеціальностями / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Копішинська; за заг. ред. О. А. Гавриша. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.
5. Хаустов М. М. Стартапи: створення та масштабування : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 224 с.
6. CB Insights. Research on startups and venture capital. URL: <https://www.cbinsights.com>
7. Hrytsiuk N., Ivashko O. Startup Ecosystem: The Long-term Value of a Sustainable Development Strategy for Ukraine. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2023. № 4. P. 135–147.
8. PitchBook. Data on venture capital & private equity. URL: <https://pitchbook.com>

## **Практичне заняття 6. Розробка бізнес-моделі стартапу: канва, гнучкість, масштабування**

*Мета заняття:* опанувати інструменти побудови бізнес-моделі стартапу в індустрії гостинності, сформувати навички використання Business Model Canvas для проектування гнучкої, інноваційної та масштабованої моделі з урахуванням потреб цільових клієнтів, специфіки ринку, каналів збуту та ключових партнерств.

### *Програма заняття:*

- Концепція бізнес-моделі стартапу: поняття, еволюція, відмінність від традиційного бізнес-плану.
- Business Model Canvas (BMC): структура, дев'ять блоків та взаємозв'язки.
- Аналіз гнучкості бізнес-моделі: можливості адаптації до змін середовища.
- Стратегії масштабування: географічне, продуктове, цифрове масштабування.
- Приклади успішних бізнес-моделей у сфері гостинності (Airbnb, Cloudbeds, Too Good To Go, Lokal, тощо).

### *Завдання 1:*

Масштабування бізнес-моделі: стратегія та обмеження.

*Інструкція:* Проаналізуйте, яким чином бізнес-модель вашого стартапу може масштабуватись:

- географічно (на інші міста/країни),
- продуктовим розширенням (нові послуги, формати),
- цифровим компонентом (аплікація, SaaS, платформа).

*Опишіть* ключові обмеження, які можуть виникнути, та запропонуйте шляхи їх подолання (регулювання, ліцензування, франчайзинг, партнерства).

*Формат:* 300–400 слів аналітичної записки або коротка презентація.

*Кейс. SmartStay – гнучка модульна готельна концепція для цифрових кочівників»*

Алгоритм роботи:

Робота з кейсом складається з наступних основних етапів:

1. Ознайомлення з ситуацією.
2. Аналіз інформації.
3. Виявлення проблем і їх оцінка.
4. Формулювання альтернативних рішень.
5. Оцінка рішень і вибір оптимального варіанту.
6. Підготовка підсумкового рішення.
7. Обговорення рішення і підведення підсумків. Результати роботи можуть бути представлені в текстовій формі або у формі презентації, в тому числі кількох членів команди (при груповій формі роботи).

У 2022 році команда з трьох молодих підприємців з України, маючи досвід у готельному менеджменті, маркетингу та ІТ, вирішила створити стартап у сфері гостинності, орієнтований на стрімко зростаючу аудиторію цифрових кочівників, фрилансерів та віддалених працівників. Стартап отримав назву SmartStay і пропонував гнучкий формат мініапартаментів із вбудованими коворкінг-зонами, доступом до локальної інфраструктури (laundry, локальна кухня, велопрокат) та повністю цифровізованим сервісом.

Концепція полягала в тому, щоб перетворити покинуті будівлі або модульні конструкції (наприклад, контейнери) на мікроготелі, які можна швидко розгортати у популярних туристичних або прирічкових регіонах. Резервація, оплата, вхід у номер, контроль клімату та підтримка клієнта відбуваються повністю через мобільний застосунок. Пілотний проєкт стартував у Чернівецькій області, де команда орендувала стару будівлю та адаптувала її під 8 житлових модулів.

Перші відгуки гостей були позитивними. Проте виникли складнощі:

- непередбачені витрати на локальну інфраструктуру (каналізація, інтернет),
- складнощі з місцевими дозвільними органами,
- сезонність попиту (низьке завантаження взимку),
- проблема з масштабуванням: складність пошуку аналогічних будівель у інших регіонах.

Плануючи розширення, команда вирішила оновити свою бізнес-модель за допомогою Business Model Canvas, врахувати нові гіпотези та підготувати модель до масштабування в межах України й за її межами.

*Питання до обговорення:*

1. Які блоки Business Model Canvas SmartStay є найкритичнішими для успіху цього стартапу? Чому?
2. Які споживчі сегменти є найбільш привабливими для SmartStay, зважаючи на зміни у стилі життя після пандемії COVID-19?
3. Як можна адаптувати ціннісну пропозицію SmartStay до різних ринкових умов: наприклад, місто, курорт, сільська місцевість?
4. Які ризики масштабування існують у фізичній інфраструктурі SmartStay, і як можна їх мінімізувати з точки зору моделі?
5. Які канали розповсюдження та взаємодії з клієнтами є найбільш ефективними для цифрового стартапу в індустрії гостинності?
6. Які додаткові джерела доходу можна інтегрувати в модель (напр. підписки, преміум-сервіси, партнерства)?
7. Як зміниться бізнес-модель SmartStay у разі фокусування не лише на B2C, а й на B2B-ринок (наприклад, обслуговування корпоративних клієнтів, партнерство з коворкінгами)?
8. Чи доцільно створити франчайзингову модель для масштабування? Які будуть обмеження та переваги такої моделі?

*Література:*

1. Гапоненко Г. І., Писаревський М. І., Шамара І. М. Екологічні рішення в індустрії гостинності як складова концепції сталого розвитку. *Бізнес Інформ*. 2024. №12. С. 170–181. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-170-181>
2. Гончаренко О. В., Леонов С.В. Бізнес-планування: стартапи, бізнес-моделі та проєкти : навч. посіб. Харків : ФОП Бровін О. В., 2021. 192 с.
3. Котляревська Л. А., Кухар Н. М. Стартап: від ідеї до бізнесу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 276 с.
4. Менеджмент стартап-проєктів: Навчальний наочний посібник [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальностей 051

- «Економіка», 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг» / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Копішинська. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 435 с.
5. Остервальдер А., Пінье І. Побудова бізнес-моделей. Настільна книга стратега і новатора. Київ: Наш формат, 2018. 288 с.
  6. Тарасенко С.В., Петрушенко Ю.М. Міжнародний бізнес : навч. посібник. Суми: Сумський державний університет, 2021. 222 с.
  7. Управління стартапами: підручник для здобувачів вищої освіти за економічними спеціальностями / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Копішинська; за заг. ред. О. А. Гавриша. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.
  8. Хаустов М. М. Стартапи: створення та масштабування : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 224 с.
  9. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York : Crown Business, 2011. 336 p.
  10. Skift Research. Travel and hospitality startup insights. URL: <https://research.skift.com>
  11. TechCrunch. Startup news and analysis. URL: <https://techcrunch.com/startups>
  12. Zaharia M. Start-ups in the hospitality sector: Strategic development and innovation. *Journal of Tourism Research*. 2022. Vol. 28(3). P. 45–59.

## **Практичне заняття 7. Командоутворення, управління людським капіталом та система продажів стартапу**

*Мета заняття:* сформувати в здобувачів навички формування ефективної стартап-команди, розуміння принципів управління людським капіталом у стартапах готельно-ресторанної індустрії, а також ознайомити з етапами розбудови системи продажів, що відповідає різним фазам розвитку стартапу.

### *Програма заняття:*

- Роль засновника в стартапі: стратег, виконавець чи візіонер?
- Типи команд у стартапах: засновницькі, функціональні, гібридні.
- Етапи командоутворення: формування, конфлікти, налагодження, продуктивність.
- Людський капітал: залучення, утримання, мотивація персоналу в умовах обмежених ресурсів.
- Вибудова системи продажів: стратегія MVP-продажів, pre-sales та scaling продажу.
- Роль soft skills у взаємодії з першими клієнтами.
- Ключові метрики для оцінки ефективності команди та системи продажів у стартапі.

### *Завдання 1:*

#### *Створення карти компетенцій команди*

У складі малої групи сформуєте умовну команду для стартапу в індустрії гостинності (наприклад, мобільний застосунок для готельних бронювань або фудтех-сервіс доставки страв із локальних закладів). Визначте, які компетенції потрібні на старті (hard & soft skills), і які – при масштабуванні. Заповніть шаблон карти компетенцій, запропонуйте шляхи залучення необхідних фахівців.

### *Завдання 2:*

#### *Побудова базової воронки продажів*

Розробіть модель базової воронки продажів для вашого стартапу: від першого контакту з клієнтом до підписання угоди або надання послуги. Опишіть канали залучення клієнтів, точки дотику, критерії переходу між етапами та відповідальних осіб (ролі команди). Презентуйте модель у форматі інфографіки або таблиці.

*Кейс. SmartHostel – управління командою та системою продажів на ранній стадії старту в індустрії гостинності*

Алгоритм роботи:

Робота з кейсом складається з наступних основних етапів:

1. Ознайомлення з ситуацією.
2. Аналіз інформації.
3. Виявлення проблем і їх оцінка.
4. Формулювання альтернативних рішень.
5. Оцінка рішень і вибір оптимального варіанту.
6. Підготовка підсумкового рішення.
7. Обговорення рішення і підведення підсумків. Результати роботи можуть бути представлені в текстовій формі або у формі презентації, в тому числі кількох членів команди (при груповій формі роботи).

У 2023 році троє випускників магістерської програми з готельно-ресторанного менеджменту започаткували стартап *SmartHostel* – цифрову гібридну платформу для молодіжного мандрівного сегменту, що поєднує капсульні хостели нового покоління з мобільним застосунком на базі штучного інтелекту та елементами гейміфікації. Продукт обіцяв інтерактивний досвід перебування, можливість персоналізованих рекомендацій, гнучке бронювання і віртуальне знайомство з просторами хостелів за допомогою доповненої реальності.

*Засновники:*

- Марина, CEO – стратег, випускниця програми «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг», мала досвід у мережевих готелях та володіла баченням масштабування.
- Олександр, СТО – технічний фахівець, самостійно розробив MVP продукту.
- Юлія, СМО – фахівчиня з маркетингу та комунікацій, мала досвід у просуванні туристичних проєктів через Instagram, TikTok та інфлюенсерів.

Протягом чотирьох місяців команда розробила базовий прототип мобільного застосунку й домовилася про пілотне впровадження з двома локальними хостелами у Львові. Отримавши грант у розмірі 15 000 євро від міського стартап-інкубатора, команда вирішила перейти до активного тестування продукту.

*Ключові виклики:*

#### Управлінські розбіжності.

Після отримання фінансування Марина наполягала на швидкому розширенні: створенні англomовної версії платформи, участі в міжнародних конкурсах та виході на ринок Польщі. Олександр натомість був виснажений розробкою MVP без зовнішніх підрядників і вимагав перегляду розподілу часток у бізнесі на свою користь. Юлія, орієнтуючись на показники залученості та потребу у впізнаваності бренду, запропонувала перемістити юридичну реєстрацію стартапу в Естонію задля зручності в інвестиційній привабливості та податковому плануванні.

#### Відсутність формалізованої структури управління.

Жодна з ролей у стартапі не мала чіткого опису функціоналу чи KPI. Рішення ухвалювалися хаотично, часто в форматі тривалих дискусій. Не було створено внутрішніх політик – ні щодо відповідальності, ні щодо конфліктів інтересів або стратегічного планування.

#### Недостатній розвиток системи продажів.

Продажами займалася лише Юлія – через соцмережі, без CRM-системи, автоматизованих воронки чи партнерських програм. На момент запуску MVP команда не мала жодної особи, яка відповідала би за операційне управління продажами чи клієнтську підтримку. Пілотна співпраця з хостелами була побудована на неформальних домовленостях, без угод або чіткої монетизації.

#### Проблеми із залученням нових членів команди.

З появою перших клієнтів зростає потреба в оперативному менеджері та фахівці з клієнтського досвіду. Водночас, через обмежений бюджет команда не могла запропонувати ринкову оплату праці, а частки в бізнесі не були офіційно закріплені. Це створило ситуацію невизначеності й ризиків для майбутнього розширення.

### *Питання до обговорення:*

1. Які управлінські та організаційні рішення мали бути ухвалені на ранньому етапі, аби запобігти внутрішнім конфліктам у команді SmartHostel?
2. Які ключові ролі варто додати до команди для забезпечення життєздатності стартапу в індустрії гостинності? Які моделі мотивації доцільно використати в умовах обмеженого бюджету?
3. Яку структуру має мати базова система продажів для цифрового стартапу, орієнтованого на B2B/B2C-сегмент у готельно-ресторанній сфері?
4. Чи доцільно у цьому випадку формалізувати внутрішню політику через акціонерну угоду та внутрішні регламенти? Обґрунтуйте відповідь.
5. Чи варто розглядати релокацію стартапу до іншої юрисдикції (наприклад, Естонії) на pre-seed стадії? Які управлінські, податкові та HR-наслідки це може мати?
6. Запропонуйте RoadMap з формування командної культури та адаптації нових учасників у стартапі SmartHostel.

### *Кейс. Attendify: шлях українського стартапу до глобального ринку*

#### Алгоритм роботи:

Робота з кейсом складається з наступних основних етапів:

1. Ознайомлення з ситуацією.
2. Аналіз інформації.
3. Виявлення проблем і їх оцінка.
4. Формулювання альтернативних рішень.
5. Оцінка рішень і вибір оптимального варіанту.
6. Підготовка підсумкового рішення.
7. Обговорення рішення і підведення підсумків. Результати роботи можуть бути представлені в текстовій формі або у формі презентації, в тому числі кількох членів команди (при груповій формі роботи).

У першій половині 2010-х років українське стартап-середовище почало активно формуватися на перетині технічної експертизи, глобального бачення та підприємницької амбіції. Одним із прикладів раннього, але стратегічно вивіреного виходу на міжнародний ринок став проєкт Attendify, заснований у

2011 році Михайлом Балясним і Артемом Яремчуком. Зародившись у Києві як локальна ініціатива, спрямована на полегшення створення мобільних додатків для подій, стартап згодом еволюціонував у повноцінну B2B-платформу для івент-менеджменту з фокусом на корпоративний сегмент США.

Attendify було започатковано як KitApps – конструктор мобільних додатків для бізнес-подій і конференцій. Головна інновація полягала в тому, що навіть організатор без технічних навичок міг створити повнофункціональний застосунок за допомогою інтерфейсу drag-and-drop. Продукт задовольняв потреби у взаємодії з учасниками заходів, надаючи доступ до розкладу, мапи, спікерів, новин та аналітики в реальному часі.

Зі самого початку засновники обрали стратегію глобального масштабування. Прототип MVP було презентовано на платформі ProductHunt, а перші продажі здійснювалися через холодні email-кампанії англomовним B2B-клієнтам. Компанія отримала позитивні відгуки, що дозволило залучити перших корпоративних замовників і протестувати продукт в умовах ринку.

У 2016 році Attendify отримала інвестиції у розмірі \$1 млн від фондів TMT Investments (Велика Британія) та Digital Future (Україна). Ці ресурси дозволили масштабувати інженерну команду, оптимізувати серверну інфраструктуру та вдосконалити систему аналітики взаємодії користувачів із додатком.

До 2020 року серед клієнтів Attendify були такі компанії, як Google, Bloomberg, PepsiCo, Cisco, що свідчило про високу довіру та якість продукту. Ключовими ринками стали США, Великобританія, Німеччина, Канада.

Пандемія COVID-19 стала серйозним викликом: більшість подій перейшли в онлайн або скасувалися. Проте команда не припинила розвиток, зосередившись на аналітиці подій, персоналізованих push-сповіщеннях і інтеграції з віртуальними платформами.

У 2021 році компанію придбала британська платформа Norin, яка стрімко зростала в умовах глобального переходу на онлайн-заходи. Угода відкрила нові канали масштабування, проте згодом у 2023 році Norin розпочала реструктуризацію активів, і технологія Attendify була передана у власність

RingCentral – американської компанії у сфері відеоконференцій та корпоративних комунікацій.

Attendify демонструє приклад поетапного масштабування:

- Розробка MVP з мінімальними витратами.
- Тестування продукту через англомовну аудиторію без локалізації.
- Горизонтальне масштабування через універсальність застосування на конференціях у різних галузях.
- Побудова бренду шляхом співпраці з міжнародними корпораціями.
- Exit-стратегія через придбання компанією з більшим фінансовим ресурсом і синергійною платформою.

Успіх моделі пояснюється здатністю адаптуватися до мінливого середовища, а також гнучким використанням цифрових інструментів, чітким позиціонуванням на ринку і ефективним управлінням людським капіталом.

*Для довідки:* Згідно з дослідженням Національного фонду американської політики (NFAP), більшість мільярдних стартапів у США були засновані іммігрантами. Засновники з етнічних меншин стоять за третиною компаній з відповідними показниками у Великобританії, а в Європі список технологічних єдинорогів, засновниками яких є іноземці, постійно зростає.

До нього входять такі компанії, як необанки bunq та Revolut, спеціаліст з квантової кріогеніки Bluefors, компанія з кібербезпеки Darktrace, глобальна платформа обміну грошима Wise, світовий лідер у галузі машинного перекладу DeepL та провайдер віртуальних подій Hopin – один з найшвидше зростаючих стартапів Європи – і це лише деякі з них.

Це, мабуть, не повинно дивувати, оскільки дослідження Університету Темпл раніше показало, що стартапи, засновником яких є хоча б один іммігрант, більш схильні до інновацій, як з точки зору продуктів, які вони виробляють, так і з точки зору бізнес-стратегій, які вони розгортають для виведення їх на ринок.

#### *Питання для обговорення:*

1. Які фактори забезпечили глобальне масштабування Attendify? Визначте роль MVP, маркетингової стратегії, локалізації продукту та структури команди у процесі виходу на ринок.
2. Оцініть доцільність обраної стратегії масштабування. Чи могла компанія розглядати інші варіанти: наприклад, франчайзинг, SaaS-модель з інтеграціями, ліцензування API? Обґрунтуйте.

3. Наскільки виправданим був вихід із проєкту через продаж (acquisition)? Розгляньте сильні та слабкі сторони такого рішення з погляду засновників, інвесторів, команди та користувачів.
4. Як на стратегічні рішення вплинуло походження компанії з України? Які бар'єри чи переваги могли зумовити географічне походження засновників? Які механізми нівелювали ризики?
5. Розробіть альтернативну стратегію презентації продукту для інвесторів у 2025 році. Як сучасні технології (AI, Web3, AR/VR) можуть бути інтегровані в продукт для посилення його ціннісної пропозиції?
6. Як Ви вважаєте, яким чином вплинуло на команду стартапу Attendify злиття з Hopin?

*Література:*

1. Бланк С., Дорф Б. Священна книга стартапера. Як збудувати успішну компанію. Київ: Наш формат, 2019. 512 с.
2. Ворона Т.В. Стартап на мільйон. Як українці заробляють статки на технологіях. Харків: Віват, 2017. 224 с.
3. Гетьман О. О., Матвієнко С.І. Інноваційне підприємництво в сфері послуг : навч. посіб. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2022. 268 с.
4. Менеджмент стартап-проєктів: Навчальний наочний посібник [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальностей 051 «Економіка», 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг» / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Копішинська. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 435 с.
5. Управління стартапами: підручник для здобувачів вищої освіти за економічними спеціальностями / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Копішинська; за заг. ред. О. А. Гавриша. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.
6. HospitalityNet. Hospitality Startups – news and trends. URL:

- <https://www.hospitalitynet.org/startups.html>
7. McKinsey & Company. Hospitality and Travel Insights. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights>
  8. PhocusWire. Travel tech news for hospitality startups. URL: <https://www.phocuswire.com>
  9. Startup Genome. Global Startup Ecosystem Report. URL: <https://startupgenome.com/>
  10. StartUs Insights. Innovation in hospitality and startup ecosystems. URL: <https://www.startus-insights.com>
  11. TechCrunch. Startup news and analysis. URL: <https://techcrunch.com/startups>

## **Практичне заняття 8. Презентація стартапу інвесторам та вихід на ринок: стратегія масштабування**

*Мета заняття:* сформувати вміння здобувачів ефективно презентувати стартап у сфері гостинності потенційним інвесторам, застосовувати інструменти пітчінгу, будувати стратегічний план виходу на ринок, обґрунтовувати моделі масштабування бізнесу на основі ринкової аналітики.

### *Програма заняття:*

- Структура інвестиційної презентації стартапу (pitch deck): основні блоки, логіка, дизайн, помилки.
- Типи інвесторів у сфері HoReCa: бізнес-ангели, венчурні фонди, корпоративні акселератори.
- Підготовка до пітчінгу: адаптація презентації до типу інвестора, формат подачі (офлайн, онлайн, відеопітч).
- Основи стратегії виходу на ринок (go-to-market strategy): канали просування, послідовність дій, перешкоди.
- Масштабування бізнесу в індустрії гостинності: франчайзинг, стратегічні альянси, географічна експансія.

*Завдання:*

Розробіть стратегічну мапу виходу вашого стартапу на ринок, що має включати:

- Канали та інструменти просування (digital, партнерські програми, PR тощо);
- Ризики першого запуску та способи їх мінімізації;
- Географічні пріоритети: локальний/національний/зарубіжний ринок;
- Можливості масштабування через франчайзинг або стратегічних партнерів.

*Формат подання:* таблиця + коротка пояснювальна записка (1 стор.).

*Література:*

1. Бланк С., Дорф Б. Священна книга стартапера. Як збудувати успішну компанію. Київ: Наш формат, 2019. 512 с.
2. Котляревська Л. А., Кухар Н. М. Стартап: від ідеї до бізнесу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 276 с.
3. Менеджмент стартап-проектів: Навчальний наочний посібник [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальностей 051 «Економіка», 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг» / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Копішинська. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 435 с.
4. Baggio R. Managing Hospitality and Tourism Projects: Frameworks and Methodologies. New York : CABI, 2023. 208 p.
5. PitchBook. Data on venture capital & private equity. URL: <https://pitchbook.com>
6. Crunchbase. Discover innovative companies and the people behind them. URL: <https://www.crunchbase.com>
7. TechCrunch. Startup news and analysis. URL: <https://techcrunch.com/startups>

## 5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

### *Завдання до Теми 1*

Оберіть один успішний стартап у сфері гостинності (готельна, ресторанна справа, події, туризм).

Підготуйте аналітичну довідку (2–3 сторінки), яка містить:

- короткий опис ідеї стартапу,
- проблематику, яку він вирішує,
- етапи розвитку (від MVP до масштабування),
- аналіз факторів успіху,
- уроки, які можуть бути корисними для вашої команди.

*Результат:* сформульована перша частина проєкту – референтна база для створення власного стартапу.

### *Завдання до Теми 2*

Сформулюйте гіпотезу власного стартапу у сфері гостинності.

Проведіть первинну валідацію ідеї, виконавши:

- коротке опитування серед потенційної цільової аудиторії (10-15 відповідей),
- аналіз конкурентів (мінімум 3),
- визначення проблеми, яку вирішує стартап, і бажаної зміни в поведінці клієнтів.

*Результат:* опис ідеї стартапу, цільової проблеми, первинної валідації.

### *Завдання до Теми 3*

Розробіть ціннісне позиціонування вашого стартапу на основі глибокого аналізу цільового споживача та конкурентного середовища. Виконайте наступне:

1. Проведіть мікроінтерв'ювання (3-5 осіб) або анкетування представників цільової аудиторії для виявлення їхніх потреб, болей і очікувань щодо туристичного/ресторанного/готельного сервісу.
2. Порівняйте ваш задум стартапу з трьома основними конкурентами, виділивши спільні риси, відмінності та можливі точки прориву.

3. На основі отриманих інсайтів сформулюйте ціннісне позиціонування у форматі формули: «Для [цільового сегменту], який хоче [вигода], наш продукт забезпечує [ключова перевага], на відміну від [основний конкурент]».

*Результат:* текстовий документ (1–2 сторінки), що містить:

- короткий опис потреб споживача,
- порівняльну характеристику конкурентів,
- чітке сформульоване позиціонування продукту.

#### *Завдання до Тем 4*

Розробіть маркетингову міні-стратегію для свого стартапу:

- визначення цільової аудиторії (персони),
- канали дистрибуції,
- digital-інструменти (SMM, SEO, контент, CRM тощо),
- ключове бренд-повідомлення та візуальна ідея.

*Результат:* міні-маркетингова стратегія стартапу з digital-акцентом.

#### *Завдання до Тем 5*

Підготуйте фінансовий план на перший рік реалізації:

- попередній бюджет (витрати/дохід),
- структура витрат,
- запропоновані джерела фінансування (гранти, бізнес-ангели, crowdfunding тощо).

*Результат:* базовий фінансовий план та модель залучення фінансування.

#### *Завдання до Тем 6*

Побудуйте Business Model Canvas для вашого стартапу, вказавши:

- сегменти клієнтів,
- цінність,
- канали,
- джерела доходів,
- ключові партнери, ресурси, витрати.

Передбачте 2 сценарії масштабування.

Результат: повна бізнес-модель стартапу + сценарії зростання.

#### *Завдання до Теми 7*

Окресліть командну структуру вашого стартапу:

- ролі та функції ключових членів,
- принципи формування команди (мотивація, культура),
- система продажів (воронка, цикл продажів, інструменти).

*Результат:* HR-стратегія та план організації продажів.

#### *Завдання до Теми 8*

Розробіть презентацію (pitch deck) власного стартапу у сфері гостинності, яка включатиме такі обов'язкові слайди:

- Проблема та потреба на ринку
- Ваша пропозиція (solution)
- Унікальна ціннісна перевага (UVP)
- Ринок і цільова аудиторія
- Базова бізнес-модель
- Маркетингова стратегія
- Команда
- Поточний статус і досягнення
- Очікуваний обсяг інвестицій і план їх використання
- Прогнозовані результати (1–3 роки)

*Обсяг:* до 10 слайдів.

#### *Фінальний результат*

Комплексне оформлення проєкту – стартап-бізнес-план у сфері гостинності, що охоплює:

- ідею,
- цінність,
- маркетинг,
- фінанси,
- команду,
- презентацію інвесторам.

### *Література:*

1. Остервальдер А., Піньє І. Побудова бізнес-моделей. Настільна книга стратега і новатора. Київ: Наш формат, 2018. 288 с.
2. Райс Е. Стартап без помилок. Посібник зі створення успішного бізнесу з нуля. Харків.: Віват, 2018. – 368 с.
3. CB Insights. Research on startups and venture capital. URL: <https://www.cbinsights.com>
4. Crunchbase. Discover innovative companies and the people behind them. URL: <https://www.crunchbase.com>
5. Dealroom.co. European startup & venture data platform. URL: <https://www.dealroom.co>
6. HospitalityNet. Hospitality Startups – news and trends. URL: <https://www.hospitalitynet.org/startups.html>
7. McKinsey & Company. Hospitality and Travel Insights. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights>
8. PhocusWire. Travel tech news for hospitality startups. URL: <https://www.phocuswire.com>
9. PitchBook. Data on venture capital & private equity. URL: <https://pitchbook.com>
10. Skift Research. Travel and hospitality startup insights. URL: <https://research.skift.com>
11. Startup Genome. Global Startup Ecosystem Report. URL: <https://startupgenome.com/>
12. StartUs Insights. Innovation in hospitality and startup ecosystems. URL: <https://www.startus-insights.com>
13. TechCrunch. Startup news and analysis. URL: <https://techcrunch.com/startups>

## **6. ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ**

1. Що таке стартап? Основні характеристики стартапів.
2. Особливості стартапів у сфері готельно-ресторанного бізнесу.
3. Які етапи розвитку проходить стартап?
4. Порівняння стартапу та традиційного бізнесу.
5. Історії успіху готельно-ресторанних стартапів: аналіз прикладів.
6. Основні виклики для стартапів в індустрії гостинності.
7. Поняття бізнес-екосистеми стартапу.
8. Роль інновацій у створенні стартапів у сфері послуг.
9. Методи генерації ідей для стартапів.
10. Що таке валідація ідеї стартапу?
11. Гіпотеза цінності: як її сформулювати?
12. Як визначити проблему клієнта та перевірити її актуальність?
13. Основні методи тестування гіпотез.
14. MVP: суть, цілі, приклади у сфері гостинності.
15. Які інструменти допомагають перевірити гіпотезу на практиці?
16. Що таке унікальна ціннісна пропозиція?
17. Як побудувати УЦП для готельного або ресторанного стартапу?
18. В чому полягає концепція «блакитного океану»?
19. Які інструменти аналізу використовуються в моделі «блакитного океану»?
20. Як сегментувати ринок для формування унікальної пропозиції?
21. Особливості маркетингу для стартапу у сфері гостинності.
22. Що таке lean marketing?
23. Цифрові інструменти маркетингу для стартапів.
24. Як обрати маркетингову стратегію для виходу на ринок?
25. Яку роль відіграє брендинг у стартапі?
26. Принципи побудови бренду в готельному/ресторанному бізнесі.
27. Джерела фінансування стартапів: види та особливості.
28. Відмінність між інвестиціями та кредитуванням.

29. Що таке венчурний капітал?
30. Як підготувати стартап до пітчінгу перед інвесторами?
31. Які фінансові показники цікавлять інвесторів?
32. Що таке bootstrapping і як він застосовується?
33. Сутність поняття «бізнес-модель».
34. Канва бізнес-моделі: елементи та призначення.
35. Приклади ефективних бізнес-моделей у сфері HoReCa.
36. Що означає масштабування бізнес-моделі?
37. Як забезпечити гнучкість стартапу?
38. Які ролі існують у стартап-команді?
39. Принципи формування ефективної стартап-команди.
40. Лідерство та управління командою у стартапі.
41. Система продажів у готельно-ресторанному стартапі.
42. Які канали продажів ефективні в індустрії гостинності?
43. Метрики для оцінки ефективності продажів.
44. Що таке pitch deck і з чого він складається?
45. Які помилки варто уникати під час презентації стартапу?
46. Етапи виходу стартапу на ринок.
47. Стратегія масштабування в готельно-ресторанному секторі.
48. Як сформулювати roadmap для розвитку стартапу?
49. Що таке стратегія виходу (exit strategy) для інвесторів?
50. Як оцінити готовність стартапу до масштабування?
51. Як взаємопов'язані етапи генерації ідеї та бізнес-моделювання?
52. Чому важлива роль MVP перед створенням повного продукту?
53. Як поєднати маркетингову стратегію та фінансову модель?
54. У чому полягає цінність міждисциплінарного підходу до створення стартапу?
55. Як елементи бізнес-моделі впливають на успішність пітчінгу?
56. Які стратегії найбільш ефективні для стартапів у post-COVID реаліях?
57. Чим відрізняється управління стартапом у гастрономічному сегменті від готельного?

## 7. РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЯКІ ОТРИМУЮТЬ СТУДЕНТИ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Система оцінювання знань, вмінь та навичок студентів передбачає виставлення оцінок за усіма формами проведення занять.

Перевірка та оцінювання знань студентів може проводитися у наступних формах:

- оцінювання роботи студентів під час практичних занять;
- проведення проміжного контролю;
- проведення підсумкового контролю.

Загальна оцінка з дисципліни визначається як сукупність балів, що студент отримує за змістовні модулі та модульний контроль.

Поточний контроль знань студентів здійснюється шляхом проведення тестування з основних навчальних елементів змістовних тем. Сума балів, які студент денної форми навчання може набрати дорівнює 60.

Підсумковий контроль здійснюється у форму екзамену. До екзамену допускаються студенти, які мають достатню кількість балів з поточного контролю та відвідування семінарських занять. Загальна кількість балів за успішне виконання екзаменаційних завдань становить 40.

Сумарна оцінка за вивчення дисципліни розраховується як сума контрольних оцінок та балів, отриманих за результатами поточного та підсумкового семестрового контролю. Загальна сума балів підсумкового семестрового контролю складає 100.

Приклад для підсумкового семестрового контролю в формі екзамену з екзаменаційною роботою:

Поточний контроль, самостійна робота, індивідуальні завдання								Поточний контроль	Разом	Залікова робота	Сума
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8				
5	5	5	5	5	5	5	5	20	60	40 (мінімум – 20)	100 (мінімум – 50)
60 (мінімум – 20)											

T1, T2 ... T8 – змістові теми.

## Структура та складові підсумкової оцінки з дисципліни

Поточний контроль протягом семестру – 60 балів.

З них:

– активна робота на практичних заняттях – 40 балів (5 балів кожне практичне);

– поточний контроль – 20 балів.

Поточний контроль проводиться на кожному практичному занятті та за результатами виконання завдань самостійної роботи. Він передбачає оцінювання теоретичної підготовки здобувачів вищої освіти із зазначеної теми (у тому числі, самостійно опрацьованого матеріалу) під час роботи на практичних заняттях.

### Критерії оцінювання знань студентів на практичних заняттях

Усний виступ, виконання письмового завдання	Критерії оцінювання
5	В повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу.
4	Достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки.
3	В цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки.
2	Не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності.
1	Частково володіє навчальним матеріалом не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки.
0	Не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його викласти, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань.

*Доповнення виступу:*

2 бали – отримують студенти, які глибоко володіють матеріалом, чітко визначили його зміст; зробили глибокий системний аналіз змісту виступу, виявили нові ідеї та положення, що не були розглянуті, але суттєво впливають на зміст доповіді, надали власні аргументи щодо основних положень даної теми.

1 бал отримують студенти, які виклали матеріал з обговорюваної теми, що доповнює зміст виступу, поглиблює знання з цієї теми та висловили власну думку.

*Суттєві запитання до доповідачів:*

2 бали отримують студенти, які своїм запитанням до виступаючого суттєво і конструктивно можуть доповнити хід обговорення теми.

1 бал отримують студенти, які у своєму запитанні до виступаючого вимагають додаткової інформації з ключових проблем теми, що розглядається.

*Ведення опорного конспекту лекції:*

Опорний конспект лекції (ОКЛ) – вид навчально-методичного посібника, в якому у стисло і системно викладено основний теоретичний матеріал у формі основних понять і положень, що структурно й логічно пов'язані між собою. Дані поняття та положення є лише опорними сигналами, вони вимагають пояснень і визначень, що мають записати студенти під час лекції. Його ведення сприяє системному і глибокому засвоєнню навчального матеріалу, дозволяє простежити структурні зв'язки між різними поняттями, положеннями, концепціями, проблемами, теоріями тощо.

Кожен студент повинен мати ОКЛ на лекціях і вести в ньому записи власноруч. Під час аудиторної роботи з ОКЛ студенти записують основні тези лекції та пояснення викладача у визначеному в конспекті полі. Під час самостійної роботи рекомендується доповнити записи лекції та завершити виконання завдань, що були зазначені в Робочій програмі та ОКЛ.

## Критерії поточного контролю знань студентів

Поточний контроль проводиться з метою визначення стану успішності здобувачів вищої освіти за період теоретичного навчання. Поточний контроль знань студентів здійснюється через проведення аудиторних письмових контрольних робіт або комп'ютерного тестування.

Письмова контрольна робота або тестування	Критерії оцінювання
15-20	В повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань. Правильно вирішив усі тестові завдання.
10-14	В цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки. Правильно вирішив половину тестових завдань.
5-9	Не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності, правильно вирішив меншість тестових завдань.
1-4	Не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності, правильно вирішив меншість тестових завдань.
0	Не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його викласти, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань. Не вирішив жодного тестового завдання.

## Підсумковий семестровий контроль

Підсумковий семестровий контроль – це підсумкове оцінювання результатів навчання здобувача вищої освіти за семестр, що здійснюється в університеті у формі заліку та екзамену. На підсумковий семестровий контроль виносяться питання, що передбачають перевірку розуміння здобувачами вищої освіти програмного матеріалу дисципліни в цілому та рівня сформованості відповідних компетентностей після опанування курсу.

Підсумковий контроль оцінюється у 40 балів та представлений у вигляді тестових питань.

За підсумками поточного і підсумкового контролю студент може набрати від 0 до 100 балів включно. Мінімальна кількість балів, які повинен набрати студент для одержання екзамену, становить 50 балів. Національна шкала ґрунтується на рейтингу здобувачів вищої освіти у складі потоку/курсу:

– здобувачам вищої освіти, які повністю оволоділи програмою навчальної дисципліни на творчому рівні, можуть дати відповіді на всі питання курсу, опанували рекомендовану літературу, виставляють оцінку *90-100 балів*. При цьому оцінку – 100 балів, як виняток, можуть отримати тільки здобувачі вищої освіти, які, крім відмінних знань за програмою дисципліни, виявили активність в науково-дослідній роботі за тематикою курсу, стали призерами студентських олімпіад, виступали на конференціях тощо;

– здобувачам вищої освіти, які оволоділи програмою навчальної дисципліни на творчому рівні, проте у відповідях допустили неточності, ставлять оцінку *70-89 балів*;

– здобувачам вищої освіти, які показали задовільні результати оволодіння навчальною програмою дисципліни на репродуктивному рівні й при відповідях допускають помилки, ставлять оцінку *50-69 балів*;

– здобувачі вищої освіти, які за результатами вивчення дисципліни отримали *незадовільні оцінки (49 та нижче)*, повинні додатково виконати індивідуальні завдання для підвищення рівня своїх знань і повторно перескласти підсумковий контроль.

#### Для дистанційної форми навчання

Вид навчальної діяльності	Максимальна кількість балів	Мінімальна кількість балів
Поточний контроль	40	20
Письмова контрольна робота або тестування	20	10
<b>Поточний контроль</b>	<b>60</b>	<b>30</b>
Підсумковий семестровий екзаменаційний контроль	40	20
<b>Підсумковий контроль</b>	<b>40</b>	<b>20</b>
<b>ВСЬОГО</b>	<b>100</b>	<b>50</b>

### Шкала оцінювання

Сума балів за всі види навчальної діяльності протягом семестру	Оцінка	
	для чотирирівневої шкали оцінювання	для дворівневої шкали оцінювання
90 – 100	відмінно	зараховано
70-89	добре	
50-69	задовільно	
0-49	незадовільно	не зараховано

## 8. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Основна література

1. Бланк С., Дорф Б. Священна книга стартапера. Як збудувати успішну компанію. Київ: Наш формат, 2019. 512 с.
2. Ворона Т.В. Стартап на мільйон. Як українці заробляють статки на технологіях. Харків: Віват, 2017. 224 с.
3. Гетьман О. О., Матвієнко С.І. Інноваційне підприємництво в сфері послуг : навч. посіб. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2022. 268 с.
4. Гончаренко О. В., Леонов С.В. Бізнес-планування: стартапи, бізнес-моделі та проєкти : навч. посіб. Харків : ФОП Бровін О. В., 2021. 192 с.
5. Котляревська Л. А., Кухар Н. М. Стартап: від ідеї до бізнесу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 276 с.
6. Менеджмент стартап-проєктів: Навчальний наочний посібник [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальностей 051 «Економіка», 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг» / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Копішинська. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 435 с.
7. Тарасенко С.В., Петрушенко Ю.М. Міжнародний бізнес : навч. посібник. Суми : Сумський державний університет, 2021. 222 с.
8. Управління стартапами: підручник для здобувачів вищої освіти за економічними спеціальностями / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Копішинська; за заг. ред. О. А. Гавриша. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.
9. Хаустов М. М. Стартапи: створення та масштабування : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 224 с.
10. Hospitality Startups: Creating Successful Hospitality Businesses / ed. by M. B. Holjevac. Zagreb : Institute for Tourism, 2018. 220 p.

### Допоміжна література

14. Вассерман Н. Дилеми засновника бізнесу. Як попередити помилки й уникнути їх під час створення стартапу. Київ. Vivat. 2017. 480с.
15. Гапоненко Г. І., Євтушенко О. В., Шамара І. М., Холодок В.Д. Основні тенденції розвитку ресторанного господарства України в сучасних умовах. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм.* 2021. № 14. С. 209-216. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-13>
16. Гапоненко Г. І., Писаревський М. І., Шамара І. М. Екологічні рішення в індустрії гостинності як складова концепції сталого розвитку. *Бізнес Інформ.* 2024. №12. С. 170–181. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-170-181>
17. Гільбо К. Стартап на 100\$. Як перетворити хобі на бізнес. Київ: Наш формат, 2017. 264с.
18. Євтушенко О. В., Гапоненко Г. І., Шамара І. М. Сучасний стан та перспективи використання сучасних маркетингових технологій у розвитку креативних індустрій України. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм.* 2022. № 15. С. 150-158. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2022-15-10>
19. Кім В. Ч., Моборн Р. Стратегія блакитного океану: Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. К. : Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2019. 270 с.
20. Кравченко О. І. Управління проектами у сфері послуг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 295 с.
21. Остервальдер А., Пінье І. Побудова бізнес-моделей. Настільна книга стратега і новатора. Київ: Наш формат, 2018. 288 с.
22. Остервальдер А., Пінье І., Бернарда Г. Розробляємо ціннісні

- пропозиції. Київ: Наш формат, 2018. 324 с.
23. Райс Е. Стартап без помилок. Посібник зі створення успішного бізнесу з нуля. Харків.: Віват, 2018. – 368 с.
  24. Суханов А. І. Бізнес-планування в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі : навч. посіб. Київ : Альтерпрес, 2022. 208 с.
  25. Antoniuk D., Antoniuk K. Comparative analysis of startup ecosystems in the development models of Eastern European countries: experience for the post-war reconstruction of Ukraine. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2023. № 2 (Vol. 24). P. 45–60.
  26. Baggio R. *Managing Hospitality and Tourism Projects: Frameworks and Methodologies*. New York : CABI, 2023. 208 p.
  27. CB Insights. Research on startups and venture capital. URL: <https://www.cbinsights.com>
  28. Crunchbase. Discover innovative companies and the people behind them. URL: <https://www.crunchbase.com>
  29. Dealroom.co. European startup & venture data platform. URL: <https://www.dealroom.co>
  30. Duma O., Kachmar H. Ya. Development of Ukrainian Startup Ecosystem in the Time of War: Problems and Challenges. *SMEU*. 2024. Vol. 6, № 2. P. 269–285.
  31. HospitalityNet. Hospitality Startups – news and trends. URL: <https://www.hospitalitynet.org/startups.html>
  32. Hrytsiuk N., Ivashko O. Startup Ecosystem: The Long-term Value of a Sustainable Development Strategy for Ukraine. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2023. № 4. P. 135–147.
  33. Kim H., Lee J. Hospitality startups and sustainable growth: Evidence from Asia. *Sustainability*. 2021. Vol. 13(9). P. 4956.
  34. Leung X. Hospitality startup ecosystem: Role of incubators, accelerators, and venture capital. *Cornell Hospitality Quarterly*. 2022. Vol. 63(1). P. 16–29.
  35. McKinsey & Company. Hospitality and Travel Insights. URL:

<https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights>

36. PhocusWire. Travel tech news for hospitality startups. URL: <https://www.phocuswire.com>
37. PitchBook. Data on venture capital & private equity. URL: <https://pitchbook.com>
38. Ries E. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York : Crown Business, 2011. 336 p.
39. Skift Research. Travel and hospitality startup insights. URL: <https://research.skift.com>
40. Startup Genome. *Global Startup Ecosystem Report*. URL: <https://startupgenome.com/>
41. StartUs Insights. Innovation in hospitality and startup ecosystems. URL: <https://www.startus-insights.com>
42. TechCrunch. Startup news and analysis. URL: <https://techcrunch.com/startups>
43. Zaharia M. Start-ups in the hospitality sector: Strategic development and innovation. *Journal of Tourism Research*. 2022. Vol. 28(3). P. 45–59.

## 9. ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

### А

**Авторське право** – право на володіння, використання і розпорядження результатами літературної і художньої творчості (літературні і музичні твори, образотворче мистецтво) і об'єктами науково-технічної сфери (програмне забезпечення, топології інтегральних мікросхем, бази даних).

**Акселератор стартапів** – організація, що надає менторство, інвестиції, інфраструктурну підтримку та навчальні програми для розвитку стартапів на ранніх стадіях, зазвичай в обмін на частку в капіталі компанії.

**Аналіз споживацьких болей** – метод дослідження потреб і проблем цільової аудиторії з метою формування релевантної ціннісної пропозиції.

**Аутсорсинг** – передача сторонньої спеціалізованої організації функцій по виконанню певних завдань (підбір кадрів, ведення бухгалтерського обліку і ін.), яка дає можливість керівництву компанії зосередитися на управлінні основною діяльністю.

### Б

**Бенчмаркинг інновацій** – вивчення і аналіз кращих методів ведення бізнесу в інших організаціях в цілях виявлення можливостей розробки власних інновацій.

**Бізнес-ангел** – приватний інвестор, що надає фінансування стартапам на ранній стадії, зазвичай в обмін на частку у власності або вплив на стратегічні рішення.

**Бізнес-модель** – системне уявлення про логіку створення, доставки та отримання цінності стартапом. Визначає джерела доходу, структуру витрат, ключових партнерів, клієнтські сегменти тощо.

**Блакитний океан** – стратегія створення ринкового простору без конкуренції шляхом інноваційного позиціонування та формування нової споживчої цінності.

### В

**Валідація ідеї** – процес підтвердження доцільності бізнес-ідеї через опитування, експерименти, MVP-тестування або зворотний зв'язок від ринку.

**Венчурний капітал** – інвестиції, що надаються стартапам із високим потенціалом росту у формі обмінної частки в капіталі, зазвичай через венчурні фонди.

**Венчурні організації** – організації, провідні наукові дослідження і розробки, що створюють і впроваджувальні інновації, у тому числі по замовленнях великих комерційних організацій і держави.

**Венчурний фонд** (англ. Venture fund – ризикований фонд) – інвестиційний фонд, що орієнтований на роботу з інноваційними підприємствами та

проектами (так званими «стартапами»). Венчурні фонди здійснюють інвестиції в цінні папери або частки підприємств з високим або відносно високим ступенем ризику в очікуванні надзвичайно високого прибутку.

**Винахід** – це нове технічне чи технологічне вирішення певного завдання, яке дає позитивний ефект, покращує якість продукції, умови праці, життя тощо. Винахід – це нові прилади, механізми, інструменти, машини, обладнання, методи, процеси, матеріали, сплави тощо. Якщо винахід утілюється у виробництво, то він стає інновацією, нововведенням.

**Відкриття** – встановлення невідомих раніше об'єктивних закономірностей, властивостей та явищ матеріального світу, що сприяють накопиченню теоретичних знань. Винаходи та відкриття є основою інновацій, їх відправною точкою.

## Г

**Гіпотеза стартапу** – припущення щодо поведінки споживача, проблеми, цінності продукту або бізнес-моделі, яке підлягає перевірці.

**Глобальні розподільні системи (ГРС)** – холдинги, об'єднуючі комп'ютерні системи бронювання, в яких беруть участь представники різних сфер бізнесу. ГРС мають прямий доступ в режимі реального часу до баз даних авіакомпаній, залізниць, судноплавних компаній, готельних ланцюгів, туристських фірм, туристських центрів, компаній по прокату автомашин і інших.

**Гнучкість бізнес-моделі** – здатність стартапу адаптувати бізнес-процеси до змін ринку або потреб споживачів без втрати конкурентоспроможності.

**Грант** – вид субсидії; надається організацією або приватною особою (як правило, в результаті конкурсного відбору) для здійснення конкретних проектів в галузі науки, культури і освіти.

## Д

**Демпінг** – агресивна стратегія ціноутворення, за якої ціна на продукт свідомо занижується з метою захоплення ринку або витіснення конкурентів.

**Державна інноваційна політика** – діяльність, пов'язана з формуванням органами державної влади стратегічних цілей розвитку інноваційних процесів в країні, механізмів підтримки пріоритетних інноваційних програм і створенням сприятливого економічного, правового і соціального клімату для упровадження інновацій.

**Державне регулювання інноваційної діяльності** – дія держави на діяльність господарюючих суб'єктів і ринкову кон'юнктуру в цілях забезпечення необхідних умов для ефективної інноваційної діяльності комерційних і некомерційних організацій.

**Диверсифікація** – різносторонній розвиток господарської діяльності (розширення номенклатури продукції, видів послуг, що надаються, і т.п.), а

також упровадження в нові сфери діяльності, що знаходяться за межами основного бізнесу.

**Дизайн-мислення (Design Thinking)** – методологія генерації інноваційних рішень, орієнтована на глибоке розуміння потреб клієнтів, прототипування та тестування.

**Динамічне моделювання бізнесу** – процес, який є інструментом управління знаннями, дозволяє поглибити розуміння динаміки подій, що відбуваються на інноваційній арені, базуючись на аналізі бізнес-процесів, позиції компанії на ринку і можливостей персоналу. Динамічне моделювання бізнесу полегшує формування загальної моделі інноваційного процесу.

## Е

**Еволюційні нововведення** – підпорядковані суспільним потребам; є наслідком ідей і пропозицій, що поступають з сфери виробництва, збуту, споживання; обмежуються можливостями технологічного потенціалу системи, в межах якої вони відбуваються.

**Економічна ефективність інновацій** – відношення економічного ефекту від упровадження інновацій до витрат, що зумовили його.

**Електронний бізнес (е-бізнес)** – якісно нові технології роботи компанії, які дозволяють їй досягти конкурентних переваг за рахунок покращення обслуговування клієнтів, зниження витрат, виявлення нових каналів збуту і т.д. Електронний бізнес включає: електронний маркетинг, електронну торгівлю (комерцію), електронне постачання.

**Електронна комерція** – один з елементів електронного бізнесу, забезпечує продажі і придбання товарів і послуг через електронні канали розподілу.

**Електронний маркетинг** – використовує Інтернет і інші форми електронного зв'язку для найекономічніших контактів з цільовими ринками і забезпечення спільної роботи з партнерськими організаціями, об'єднаними спільними інтересами.

**Електронне постачання** – раціоналізує процес закупівель, дозволяючи організації пов'язати свою систему обліку і постачання до системи доставки і виставлення рахунків постачальника, а також дозволяє знайти постачальників, що пропонують кращі ціни.

## І

**Інвестор** – особа або установа, що вкладає фінансові ресурси в стартап, очікуючи отримання прибутку або частки в бізнесі.

**Індустрія гостинності** – сукупність галузей, пов'язаних із наданням послуг гостинності: готельна справа, ресторанний бізнес, кейтеринг, подієвий менеджмент тощо.

**Інновація** – конкретний результат будь-якої творчої, пов'язаної з ризиком діяльності, за допомогою якої розробляються, впроваджуються або просуваються на ринок нові, істотно відмінні від колишніх благ, більш повнозадовольняючі потреби, відкриваються і освоюються нові ринки або досягаються інші конкретні цілі.

**Інноваційна діяльність** – комплекс наукових, технологічних, організаційних, фінансових, комерційних заходів, які призводять до інновацій. Діяльність є інноваційною, якщо в неї привносяться нові знання, технології, прийоми, підходи для отримання результату, який широко потребує суспільство. Інноваційну діяльність підприємства можна визначити як спільну роботу всіх працівників, спрямовану на створення і впровадження новини. Інноваційна діяльність носить системний характер, систему утворюють суспільство і суб'єкти інноваційної діяльності.

**Інноваційна інфраструктура** – сукупність організацій (наукові міста, особливі економічні зони, спеціальні фінансові структури, технопарки і подібні організації), які сприяють здійсненню інноваційної діяльності.

**Інноваційна політика** – комплекс заходів, спрямованих на розвиток інноваційної діяльності, на формулювання конкретних цілей розробки і впровадження інновацій, основний напрям стратегічного планування.

**Інноваційна програма** – комплекс інноваційних проектів і заходів, узгоджений за ресурсами, виконавцями і термінами їх здійснення і забезпечуючий ефективне вирішення завдань з освоєння і розповсюдження принципово нових видів продукції і технологій.

**Інноваційна стратегія** – визначення найефективніших шляхів розвитку, системи відбору і реалізації нововведень, що базується на довгостроковому прогнозуванні, обліку внутрішніх і зовнішніх чинників і ресурсних обмеженнях.

**Інноваційна сфера** – частина системи економічних відносин в процесі виробництва, розподілу і споживання нововведень, заснованих на участі в інноваційній діяльності приватних підприємницьких структур і держави. Це сукупність господарських галузей і видів суспільної діяльності, що не беруть прямої участі у створенні матеріальних благ, але створюють споживні вартості особливого роду, необхідні для розвитку матеріального виробництва.

**Інноваційне підприємництво** – вид комерційної діяльності, що характеризується розвиненістю і гнучкістю своєї функціональної структури, широкими адаптаційними можливостями і використанням венчурного (ризикового) капіталу.

**Інноваційний менеджмент** – сукупність принципів, методів і форм управління процесами інноваційної діяльності, організаційними структурами і їх персоналом. Один з основних напрямів стратегічного менеджменту.

**Інноваційний потенціал** – сукупність матеріальних, фінансових, інтелектуальних, науково-технічних і інших ресурсів, необхідних для здійснення інноваційної діяльності.

**Інноваційний проєкт** – комплекс взаємозв'язаних програм, що забезпечують ефективне досягнення конкретної інноваційної мети, злагоджених за ресурсами, термінами і виконавцями і документально оформлених. Включає форми управління і процес здійснення інноваційної діяльності, комплект документів з обґрунтуваннями і характеристикою цих заходів.

**Інноваційний процес** – сукупність послідовних дій, необхідних для перетворення ідеї в продукт (товар). Інноваційний процес забезпечує комерціалізацію винаходів, нових видів продуктів, послуг і технологій, рішень виробничого, фінансового, адміністративного або іншого характеру і інших результатів інтелектуальної діяльності. Основною характеристикою інноваційних процесів є нелінійність.

**Інноваційний ризик** – ризик, пов'язаний з добровільним вкладенням капіталу у створення і реалізацію нових продуктів і технологій в цілях отримання надприбутку.

**Інноваційний цикл** – сукупність всіх етапів діяльності в період від пошуку нових ідей до їх використання, комерціалізації і розповсюдження. Включає дві складові: період створення новації і життєвий цикл інновації. Це обумовлено тим, що інноваційний процес не є лінійним – новація може використовуватися для створення інновацій неодноразово, іноді навіть в галузях, не пов'язаних з сферою появи новації.

**Інтелектуальна власність** – виняткове право фізичної або юридичної особи на володіння, користування, розпорядження ідеальними об'єктами, вираженими в яких-небудь об'єктивних формах, що втілюють науково-технічне, літературне і інша творчість індивідуальних або колективних суб'єктів.

**Інформаційні технології** – процеси, що використовують сукупність засобів і методів збору, обробки, зберігання і передачі даних для отримання інформації нової якості про стан об'єкту, процесу або явища. Інформаційні технології носять всепроникний характер, сприяють ефективнішій роботі ринків, володіють глобальним характером і прискорюють інноваційні процеси.

## К

**Канва бізнес-моделі (Business Model Canvas)** – візуальний інструмент стратегічного управління для опису, аналізу та вдосконалення бізнес-моделей через дев'ять основних блоків.

**Ключові показники ефективності (КРІ)** – кількісні метрики, які використовуються для оцінювання успіху проєкту або діяльності стартапу.

**Концесійна угода** – договір, на підставі якого концесіонер зобов'язався за свій рахунок створити або реконструювати нерухоме майно і здійснювати його експлуатацію (об'єкт концесійної угоди), право власності на яке належить або належатиме концеденту. Виняткові права на результати інтелектуальної діяльності, отримані концесіонером за свій рахунок при виконанні концесійної угоди, належать концеденту, якщо інше не встановлене договором.

**Краудінвестинг (crowd investing)** – це механізм, який дає можливість залучати в свій бізнес інвестиції «від народу» і передбачає, що спонсор отримує частку в компанії, як правило, на ранніх стадіях, в обмін на грошове зобов'язання. Для застосування такого механізму необхідна наявність відповідних норм у національному законодавстві, які б регламентували порядок залучення коштів.

**Краудлендинг (crowd lending)** являє собою відносно знеособлену платформу, на якій одні люди, які мають зайві гроші, надають позики, а інші – позичають.

**Краудфандинг** (у перекладі «народне фінансування» від англ. crowd – «натовп», funding – «фінансування») – це колективна співпраця людей (донорів), які добровільно об'єднують свої гроші або інші ресурси, як правило через Інтернет, щоб підтримати зусилля інших людей або організацій (реципієнтів).

## Л

**Латеральний маркетинг** – це процес, який при додатку до існуючих товарів або послуг дає в результаті інноваційні товари або послуги, які задовольняють потреби цільових споживачів або ситуації, не охоплені в даний час.

## М

**Маркетинг стартапу** – сукупність інструментів та стратегій просування інноваційного продукту, спрямованих на формування попиту та впізнаваності на ринку.

**Масштабування стартапу** – процес розширення діяльності компанії через збільшення обсягів, географії, продуктової лінійки або споживацької бази.

**Мінімально життєздатний продукт (MVP)** – базова версія продукту з мінімальними функціями, що дозволяє отримати відгуки від перших користувачів.

## Н

**Науково-дослідна діяльність** – це діяльність, спрямована на отримання і застосування нових знань.

**Науково-технічна діяльність** – це діяльність, спрямована на отримання і застосування нових знань для вирішення технологічних, інженерних,

економічних, соціальних і інших проблем, забезпечення функціонування науки, техніки і виробництв як єдиної системи.

**Національна інноваційна система (НІС)** – сукупність державних, приватних і суспільних структур і механізмів їх взаємодії, в межах яких здійснюється діяльність зі створення, зберігання і розповсюдження нових знань і технологій. Забезпечує об'єднання зусиль державних органів управління всіх рівнів, організацій науково-технічної сфери і підприємницького сектора економіки на користь прискореного використання досягнень науки і технологій в цілях реалізації стратегічних національних пріоритетів країни.

**Національний режим** – правове положення, згідно якого на іноземних юридичних і фізичних осіб поширюються всі права і переваги, якими користуються в даній країні юридичні і фізичні особи.

**Нелінійні механізми** – впливають на непередбачувану динаміку інноваційного процесу і визначають загальну поведінку бізнес-системи. До них відносяться: петлі взаємного посилення; петлі обмеження; механізми замикання; тимчасові затримки; механізми відбору; механізми створення інновацій і внесення в них коректив.

**Нововведення (інновація)** – результат упровадження досягнень людського розуму (новини) в цілях отримання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або іншого виду ефекту, що потребує суспільство.

**Новина (новація)** – оформлений результат досліджень, розробок або експериментальних робіт з підвищення ефективності якої-небудь сфери діяльності. Новини оформляються у вигляді: відкриттів; винаходів; патентів; ноу-хау; документація на технологію, управлінські процеси, стандарти, результати маркетингових досліджень і т.п.

## О

**Облігація** – це цінний папір, що засвідчує внесення його власником грошових коштів і підтверджує зобов'язання відшкодувати йому номінальну вартість цього цінного паперу в передбачений у ньому термін з виплатою доходу, порядок визначення якого передбачається умовами випуску.

**Особлива економічна зона** – частина території, на якій діє особливий режим підприємницької діяльності. Особливі економічні зони підрозділяються на: промислово-виробничі, техніко-впроваджувальні і туристсько-рекреаційні.

## П

**Передача інновації** – акт поширення (дифузії) на комерційній або некомерційній основі, в різних формах, різними способами і за різними каналами інновацій.

**Період створення новації** – включає стадію зародження (виникнення ідеї, усвідомлення можливості інновацій), становлення (розробка ідеї) і освоєння (впровадження у виробництво, експеримент).

**Пітч-дек (Pitch Deck)** – коротка презентація стартапу для потенційних інвесторів, що висвітлює проблему, рішення, команду, ринок, модель доходу та потребу у фінансуванні.

**Планування інновацій** – полягає в розробці основних напрямів і пропорцій інноваційної діяльності відповідно до певної мети і стратегії розвитку, можливостей ресурсного забезпечення і попиту на ринку. Планування включає розробку заходів, методи досягнення цілей, забезпечення основи для ухвалення управлінських рішень.

**Постачання послуги** – згідно ГАТС торгівля послугами здійснюється за допомогою їх постачання, яка включає виробництво, розподіл, маркетинг, продаж і доставку послуги.

**Проблема клієнта** – реальна або уявна складність, дискомфорт або потреба, яку прагне вирішити продукт стартапу.

## Р

**Радикальні нововведення** – пов'язані з наукою, науковими відкриттями, з появою помітних винаходів, які володіють певною незалежністю від суспільних потреб. Упровадження радикальних нововведень означає розрив з попередніми тенденціями, відкриває нову концепцію (технологічну, економічну, організаційно-управлінську) наступних удосконалень.

**Ризик** – невизначеність, пов'язана з ухваленням рішень, реалізація яких відбувається тільки з часом, і яка може призвести до непередбачуваних результатів в процесі створення і впровадження інновацій.

**Ризик-менеджмент стартапу** – система виявлення, оцінювання та зниження ризиків, пов'язаних із нестабільністю бізнесу на ранніх стадіях.

**Ринок збуту** – сукупність потенційних і наявних споживачів товару або послуги, які формують попит.

## С

**Стартап** – тимчасова бізнес-структура, що шукає масштабовану та життєздатну бізнес-модель за умов високої невизначеності.

**Споживча цінність** – унікальна вигода, яку отримує клієнт у результаті використання продукту або послуги.

**Стратегія виходу на ринок (Go-to-market strategy)** – план дій стартапу щодо просування та реалізації продукту на конкретному ринку.

## Т

**Тестування концепції** – перевірка гіпотез щодо попиту або ефективності рішення шляхом створення прототипу, MVP або інших інструментів.

**Технопарк** – форма територіальної інтеграції науки, освіти і виробництва в цілях оперативного впровадження науково-технічних розробок. Є об'єднанням наукових, конструкторських і виробничих підрозділів в умовах добре оснащеної інформаційної і експериментальної бази і високої концентрації кваліфікованих кадрів.

**Товарний знак** – зареєстроване в установленому порядку графічне, буквене або інше позначення, що служить для ідентифікації товарів і послуг, пропонованих однією фірмою від однорідних товарів і послуг інших фірм. Власник товарного знаку має виняткове право на використання товарного знаку або його варіантів для одних і тих же товарів або продукції. Товарний знак охороняється законом і може бути переданий іншим юридичним особам.

**Торгова марка** – фірмовий знак, символ для позначення всіх виробів даної фірми, що випускаються. Є графічним зображенням, оригінальна назва, особливе поєднання знаків, букв, слів.

## У

**Угода з торгових аспектів прав інтелектуальної власності (ТРИПС)** – міжнародно-правовий документ, на основі якого здійснюється правове регулювання у сфері інтелектуальної власності. Угода базується на діючих міжнародних конвенціях і домовленостях між країнами-членами Всесвітньої торгової організації, регулюючих захист прав інтелектуальної власності.

**Унікальна ціннісна пропозиція (УЦП / UVP)** – короткий і чіткий опис переваг продукту, що відрізняють його від конкурентів і задовольняють ключову потребу клієнта.

**Управління стартапом** – процес стратегічного, організаційного та фінансового керування розвитком інноваційного бізнесу з урахуванням високих ризиків та потреб гнучкості.

## Ф

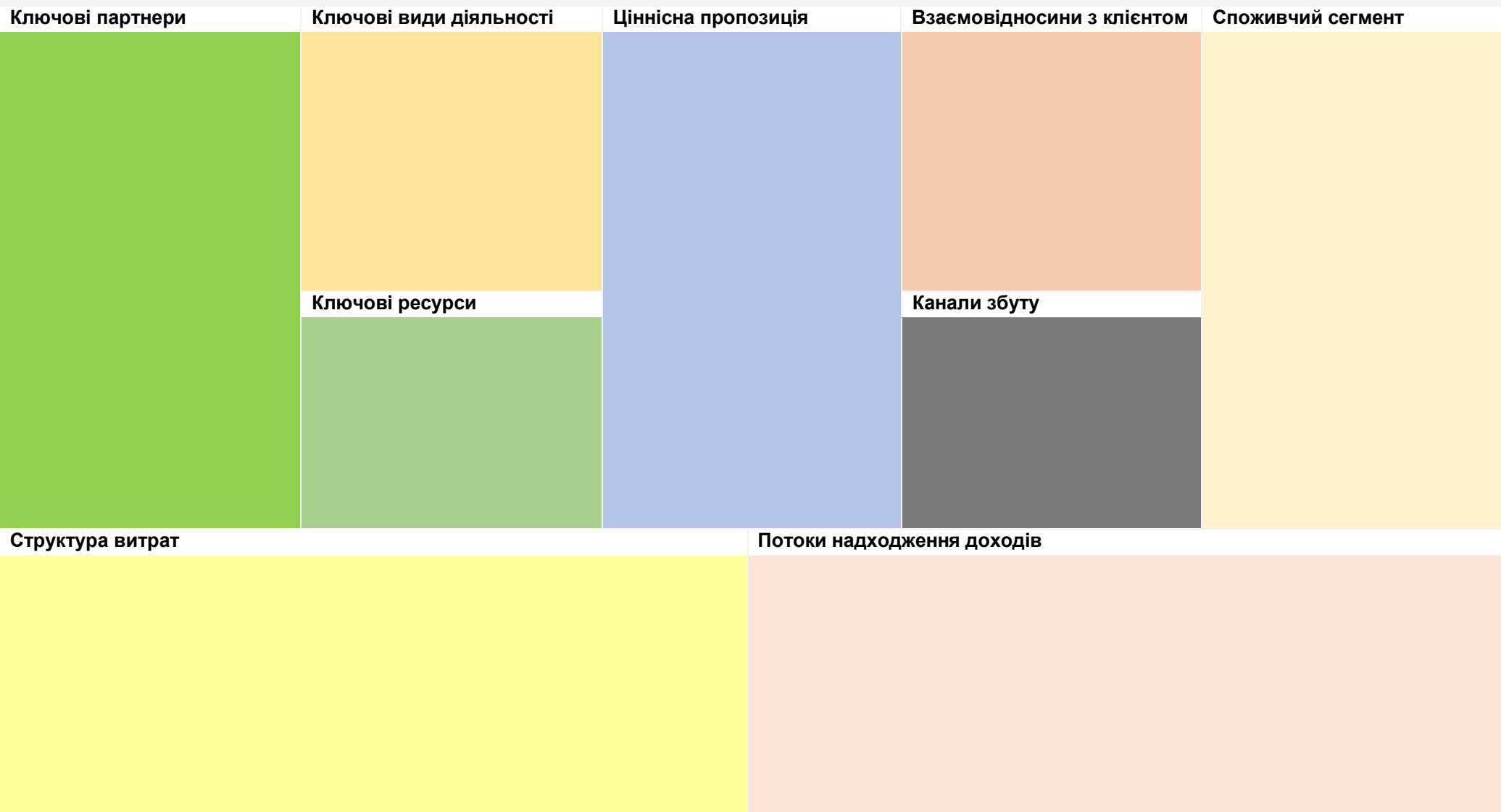
**Фандрайзинг** – процес залучення фінансування для стартапу з різних джерел: грантів, краудфандингу, інвесторів, акселераторів тощо.

## Ц

**Цільовий сегмент** – частина споживачів на ринку, які мають схожі потреби та є головною аудиторією продукту або послуги стартапу.

## **ДОДАТКИ**

# Business Model Canvas



# Lean Canvas



Електронне навчальне видання комбінованого використання  
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

**Гапоненко** Ганна Ігорівна

## **УПРАВЛІННЯ СТАРТАПАМИ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ**

Методичні рекомендації до вивчення дисципліни  
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня  
за спеціальністю J2 «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг»

В авторській редакції

Підписано до розміщення 18.12.2025. Гарнітура Times New Roman.  
Ум. друк. арк. 3,35. Обсяг 1,674 Мб. Зам. № 560/25.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,  
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009  
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна