

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**  
**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ**  
Система забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти  
*сертифікована на відповідність ДСТУ ISO 9001:2015 / ISO 9001:2015*  
**Кафедра туризму та рекреації**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Вченою радою

(пост. п. 7 від «14» *травня* 20 *20* р.)

Ректор



*А. А. Мазаракі*

**СТАРТАП-МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМІ /  
STARTUP MANAGEMENT IN TOURISM**

**ПРОГРАМА /  
COURSE SUMMARY**

**Київ 20** *20*

**Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу КНТЕУ  
заборонено**

Автор: Кравцов С.С., канд. наук з держ. упр.

Програму обговорено та схвалено на засіданні кафедри  
туризму та рекреації «\_17\_» \_\_\_\_\_квітня\_\_\_\_\_ 2020р., протокол №  
\_\_\_\_17

Рецензенти: В.В. Білик, канд. екон. наук, доцент  
О.В. Бойко, співзасновник ТОВ «Travel Professional Group»

**СТАРТАП МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМІ  
ПРОГРАМА**

<b>освітній ступінь</b>	<b>«бакалавр»</b>
<b>галузь знань</b>	<b>24 «Сфера обслуговування»</b>
<b>спеціальність</b>	<b>242 «Туризм»</b>
<b>спеціалізація</b>	<b>«Міжнародний туризм»</b>

Автор: Кравцов С.С., канд. наук з держ. упр.

Редактор

Комп'ютерна верстка

Підписано до друку ..... Формат 60X84/16. Папір письм.

---

Центр підготовки навчально-методичних видань КНТЕУ 02156,

Київ-156, вул. Кіото, 19

## **ВСТУП**

Поступовий перехід світової економіки під впливом тотальної діджиталізації від масового виробництва до створення продукту, орієнтованого на потреби конкретного клієнта, приведе до збільшення кількості стартапів – мобільних суб'єктів господарювання, спроможних у стислий термін і з залученням незначних ресурсів створити цей продукт. Особливості ринку туристичних послуг, в структурі якого малий бізнес складає близько 70%, є серед найбільш привабливих галузей для розвитку стартапів, що підтверджують такі успішно діючі проекти як TripAdvisor, AirBnB, Blablacar. У той же час, за статистикою, більшість стартапів в туризмі та інших сферах діяльності припиняють свою діяльність на перших етапах свого розвитку внаслідок відсутності у їх засновників компетенцій, необхідних для успішної генерації та реалізації бізнес-ідеї, що обумовлює важливість вивчення стартап менеджменту в туризмі.

Дисципліна «Стартап менеджмент в туризмі» викладається для здобувачів вищої освіти освітнього ступеню «бакалавр» галузі знань 24 «Сфера обслуговування» спеціальності 242 «Туризм».

### **1. Мета, завдання та результати вивчення дисципліни (компетентності), її місце в освітньому процесі**

**Метою** дисципліни «Стартап менеджмент в туризмі» є формування системи теоретичних знань і прикладних вмінь та навичок зі започаткування і управління стартап-проектом в туризмі.

**Завданням** вивчення дисципліни «Стартап менеджмент в туризмі» є теоретична і практична підготовка з питань: □ теоретико-методологічних засад стартап менеджменту в туризмі; □ використання інструментарію управління взаємовідносинами

між членами команди стартапу та стейкхолдерами; □  
застосування сучасних технік стартап менеджменту в туризмі.

**Результатом вивчення** дисципліни «Стартап менеджмент в туризмі» є набуття певних компетентностей, а саме майбутні фахівці мають знати правові засади функціонування стартапів в туризмі, процедуру їх створення та джерела фінансування; повинні вміти генерувати успішні бізнес-ідеї з урахуванням особливостей туризму; вміти обирати оптимальну бізнесмодель стартапу, формувати команду однодумців та успішно управляти її розвитком, презентувати стартап перед стейкхолдерами; мають отримати практичні навички з розробки бізнес-плану стартапу в туризмі.

Опанування дисципліни «Стартап менеджмент в туризмі» ґрунтується на компетенціях, набутих за результатом вивчення таких дисциплін як «Організація туризму», «Маркетинг в туризмі», «Менеджмент», «Економіка туризму».

✓ *Міжнародний туризм*

Номер в освітній програмі	Зміст компетентності	Номер теми, що розкриває зміст компетентності
<i>Фахові компетентності за освітньою програмою</i>		
K13	Здатність планувати та управляти часом	1-13
K14	Здатність працювати в команді та автономно	1-13
K18	Здатність аналізувати діяльність суб'єктів індустрії туризму на всіх рівнях управління	2-14
K22	Розуміння принципів, процесів і технологій організації роботи суб'єкта туристичної індустрії та її підсистем	1-13
K27	Здатність до співпраці з діловими партнерами і клієнтами, уміння забезпечувати з ними ефективні комунікації	1-13
<i>Програмні результати навчання за освітньою програмою</i>		

ПР02	Знати, розуміти і вміти використовувати на практиці базові поняття з теорії туризму, організації туристичного процесу та туристичної діяльності суб'єктів ринку туристичних послуг, а також світоглядних та суміжних наук.	1-13
ПР08	Ідентифікувати туристичну документацію та вміти правильно нею користуватися.	1-13
ПР10	Розуміти принципи, процеси і технології організації роботи суб'єкта туристичного бізнесу та окремих його підсистем (адміністративно управлінська, соціальнопсихологічна, економічна, технікотехнологічна).	1-13
ПР18	Адекватно оцінювати свої знання і застосовувати їх в різних професійних ситуаціях.	1-13
ПР20	Виявляти проблемні ситуації і пропонувати шляхи їх розв'язання.	1-13
ПР21	Приймати обґрунтовані рішення та нести відповідальність за результати своєї професійної діяльності.	1-13

## **2. Зміст дисципліни «Стартап менеджмент в туризмі»**

### **Тема 1. Сутність стартапінгу в туристичному бізнесі**

Стартапінг: генезис та основні складові розвитку. StartUp як економічний та культурний феномен сучасності. Характерні особливості стартапу. Класифікація стартапів: автоматизатори, змінювачі суспільства, інтегратори, челенджери. Інфраструктура ринку стартапів.

Передумови поширення стартапів в туристичному бізнесі. Характерні риси тревел-стартапу. Блокчейн в туризмі. Тревел-стартапи в економіці спільної участі: carsharing, cross hostel, sharing туристичних маршрутів та інші. Вендинговий стартап у кейтерингу. Вимоги до тревелстартапу в умовах розвитку економіки вражень. Стартап-рух в туризмі.

Бізнес-інкубатори, що спеціалізуються на туризмі. Туристичні хакатони.

#### **Список рекомендованих джерел:**

**Основний: 1, 2, 3**

**Додатковий: 12, 13**

### **Тема 2. Організаційно-правові засади стартапінгу**

Нормативно-законодавча база регулювання діяльності тревелстартапів в Україні. Стартап як суб'єкт права. Стартапінг як форма підприємництва в туризмі. Організаційно-правові форми стартапу в туризмі. Туристичний стартапінг в малому бізнесі. Визначення та критерії малого бізнесу. Переваги і недоліки управління стартапами в малому бізнесі. Форми співробітництва стартапів та корпорацій. Модель реальних опціонів. Стартапи великих організацій. Стартапфраншиза. Сутність франчайзингових відносин. Франчайзі (франшизоодержувач) і франчайзер (франшизодавець), зміст їх взаємовідносин. Переваги і недоліки франчайзинга. Контрактне управління. Холдинг як бізнесінтегратор стартапів. Материнська компанія. Дочірня компанія. Правове регулювання стартапів некомерційних організацій. Види некомерційних організацій в туризмі. Особливості управління

некомерційними організаціями у сфері туризму. Правове регулювання взаємовідносин стартапера з контрагентами.

Правові аспекти управління трудовими ресурсами стартапу. Список

**рекомендованих джерел:**

**Основний: 1, 2, 3, 4**

**Додатковий: 16**

**Тема 3. Процедура створення та стадії розвитку стартапу** Стадії розвитку стартапу. Вибір та обґрунтування бізнес-ідеї. Інструменти генерації бізнес-ідей. Оцінка та відбір бізнес-ідей. Поняття місії як призначення стартапу і головного напрямку його діяльності. Визначення орієнтира при формуванні місії – на послугу або на потребу. Формування цілей діяльності стартапу за критеріями результативності передбачуваної діяльності. Поширені причини невдачі при запуску стартапу. Фактори успіху стартапу: власна технологія, мережевий ефект, ефект масштабу, бренд.

Життєвий цикл стартапу. Стадії життєвого циклу стартапу за Ф. Уенрайтом. Характеристика етапів життєвого циклу стартапу: seed («посівна фаза»); start-up («початкова»); early-growth («початкове зростання»); expansion («розширення»); mezzanine («підготовча фаза»); exit (фаза виходу). Стадії життєвого циклу стартапу за «Startup Genome Project». Характеристика етапів життєвого циклу: відкриття (discovery), оцінка і підтвердження цінності (validation), ефективна достатність (efficiency), масштабування (scale), максимізація прибутку (profit maximization), оновлення (renewal).

**Список рекомендованих джерел:**

**Основний: 1, 2, 4**

**Додатковий: 17**

## **Тема 4. Бізнес-моделі стартапу**

Бізнес-модель як інструмент ефективного управління start-up. Підходи до розробки бізнес-моделі – формальний, гуманітарний, онтологічний. Концепції бізнес-моделей Майкла Раппа. Оцінка бізнесмоделі компанії. Модель доступу до споживача через особливі канали – модель Делла. Модель «Приватна марка». Модель широкого асортименту однієї категорії («вбивця категорії»). Модель дистрибуції з низькими витратами – модель Wall-Mart. Модель «EDS» і «Nike». Концепція розвитку споживачів: модель Бланка-Дорфа. Бізнес-модель А. Остервайлдера. Модель Lean Canvas. Захоплення чистого простору: модель Джонсона. Відкриті інновації: модель Чесбро. Коригування бізнесмоделі стартапу. Стратегія «блакитного океану» та особливості її використання у бізнесмоделюванні стартапу. Раціоналізація бізнес моделі з використанням концепції чотирьох дій.

**Список рекомендованих джерел:**

**Основний: 1, 3, 4**

**Додатковий: 9, 14**

## **Тема 5. Стейкхолдери стартапу**

Стейкхолдер стартапу – сутність та типи. Ідентифікація стейкхолдерів по стадіям життєвого циклу стартапу. Стейкхолдери в туризмі.

Інвестори стартапу. Типологія інвесторів. Екосистема стартапу. Бізнес-акселератор. Бізнес-ангели та їх моделі роботи. Класифікація бізнесангелів. Особливості роботи бізнес-ангелів в Україні. Венчурний капітал. Державні та міжнародні програми інвестування. Грантові програми в туризмі. Краудфандинг. Фандрейзинг. Правила відбору інвесторів.

Споживачі (клієнти, користувачі) стартапу. Формування «портрету потенційного покупця». Ідентифікація чинників, що формують купівельну поведінку цільової групи споживачів. Орієнтовна оцінка потенціалу ринку. Лід-менеджмент туристичного стартапу. CRM туристичного стартапу. Розробка карт сприйняття стартапу та його продукту в туризмі.

Постачальники послуг в стартапінгу. Організація роботи з постачальниками. Критерії вибору постачальника. Схеми роботи з постачальниками. Ефективне партнерство та правила його побудови.

Взаємовідносини стартапу з органами державної влади та місцевого самоврядування. Державна політика у сфері туристичного стартапінгу.

**Список рекомендованих джерел:**



**Основний: 1, 3, 6**

**Додатковий: 10, 12, 18**

## **Тема 6. Формування команди стартапу та управління її розвитком**

Роль трудових ресурсів в туристичному бізнесі. Менеджер туристичного бізнесу як версатіліст. Карта знань менеджера з туризму. Тобразні навички працівників туризму. Модель компетенцій Hay Group. Модель логічних рівнів Р. Ділтса. Особливості HR-менеджменту в туризмі. Кадрова політика стартапу. HR-процеси в стартапі. Дизайн роботи. Організація набору персоналу. Принципи відбору персоналу в стартап. Джерела надходження кваліфікованого персоналу. Хедхантинг. Нетворкінг. Аутсорсінг персоналу. Аутстафінг. Краудстафінг. Фріланс. Інтерим-менеджмент. Організаційна соціалізація (HR Onboarding). Моделі організаційної соціалізації. Методи скорочення кривої навченості персоналу. Сутність, методи, критерії оцінювання персоналу. Якісні, кількісні та комбіновані методи оцінювання персоналу. Баскет-метод. Асесмент-центр. Командний менеджмент. Команда – сутність, види, мета формування. Командні ролі за М.Белбіном. Основні етапи командоутворення. Ознаки ефективної команди. Правила роботи ефективної команди за Д.МакГрегором. Модель ідеальної командної роботи. Фактори, що впливають на ефективність командної роботи. Команда як інструмент вирішення проблем в умовах невизначеності. Команда як інструмент лідерства. Корпоративна культура. Внутрішній маркетинг. HR-брендинг. Тімбілдинг. Тренінг. Менторство. Коучинг. Сутність та завдання професійного розвитку персоналу. Реалізація концепції навчання протягом життя. Управління талантами. Управління знаннями в туристичному стартапі. Сертифікація персоналу. Типи сертифікації персоналу. Порядок внутрішньої сертифікації персоналу. Ділова кар'єра. Детермінанти та механізми розвитку особистості керівника. Управління діловою кар'єрою. Зв'язок управління діловою кар'єрою з підвищенням доходності стартапу. Соціальний аудит. Соціальна карта співробітника. Гейміфікація в HR. Рефреймінг. Абсентеїзм. Презентеїзм. Управління звільненням кадрів (HR offboarding).

Види звільнення. Райтсайзинг. **Список**

**рекомендованих джерел:**

**Основний: 1, 3, 6**

**Додатковий: 11, 12, 13**

## **Тема 7. Організація робочого простору стартапу**

Робочий простір. Концепція сучасного офісу. Класифікація офісів. Функціональне зонування офісу туристичного стартапу. Вимоги до оформлення та облаштування сучасного офісу. Правила планування та організації простору в офісі. Правила вибору офісного приміщення для туристичного стартапу. Оперативне планування роботи офісу. Організація функціонування та правила експлуатації офісу. Організація робочого місця. Віртуальний офіс. Переваги та недоліки віртуального офісу. Візуалізація робочого простору. CRM-система віртуального офісу. Віртуальна адреса. Коворкінг. Офіс на час. Мініофіс. Відмінності мініофісу від віртуального офісу.

**Список рекомендованих джерел:**

**Основний: 3, 7, 8**

**Додатковий: 11, 15**

## **Тема 8. Управління часом в стартапі**

Тайм-менеджмент як система. Підходи до визначення цілей. Life management і життєві цілі. Хронометраж як персональна система обліку часу. Час як ресурс. Поглиначі часу.

Планування часу. Принципи та правила планування робочого часу. Огляд завдань і його роль в прийнятті рішень. Майнд-менеджмент. Методи планування робочого часу. Метод «Альпи». Щоденник часу. SMARTтехнологія постановки цілей (по Д. Доурдену). Оптимізація витрат часі на основі пріоритету. Принцип Парето. Аналіз ABC. Принцип Ейзенхауера. Стратегії відмов. Технології досягнення результатів. Самомотивація. Самоконтроль. Методи самоконтролю.

Корпоративний тайм-менеджмент стартапу. Передумови корпоративного тайм-менеджменту. Корпоративні стандарти з таймменеджменту. Організація і техніка проведення ділових нарад. Техніка приймання відвідувачів. Правила взаємодії з підлеглими, колегами та клієнтами.

**Список рекомендованих джерел:**

**Основний: 2, 8**

**Додатковий: 15**

## **Тема 9. Технології стартап менеджменту**

Методології управління стартапом. Projects In Controlled Environments. Методологія Scrum. Метод Канбан. Метод Lean Startup. Порівняльна характеристика методологій стартапу. Стартап-стратегії. Інструменти масштабування стартапу. Інструменти футурології для стратегічного планування. Інструменти масштабування стартапу. Трекшкарта. HADI-цикли. Customer Development. Використання калькулятора юніт-економіки. Таблиця Красинського. Основні схеми монетизації стартапу. Методи монетизації. Модель freemium. Модель переплати (subscribe). Транзакційна модель. Рекламна модель. Перепродаж. Лідогенерація. Модель ліцензування.

**Список рекомендованих джерел:**

**Основний: 1, 2, 3, 5**

**Додатковий: 9, 12, 13**

## **Тема 10. Презентація стартапу**

Бізнес-план – основний документ стартапу. Особливості бізнесплану стартапу. Інформаційне поле бізнес-плану стартапу. Ключові показники бізнес-плану. Презентація стартапу. Особливості презентації стартапу для інвесторів. Етапи продажу стартапу потенційному інвестору. «Сила тяжіння» стартапу: концепція, фактори, формули. Основні структурні компоненти презентації. Знання про потенційний ринок стартапу (еволюція, динаміка, тенденції, обсяги, конкуренти, споживачі, бар'єри ринку, тощо). SWOT-аналіз стартапу як наочний інструмент аргументації. Правило Кавасакі «10-20-30». «Шмузінг» при спілкуванні з інвесторами. Техніка скрайбінгу. «Воронка» інвестиційних угод та основні принципи її роботи. Пошук аргументів та принципи побудови аргументованих відповідей. Основні помилки в презентації стартапу інвесторам та способи їх уникнення. Заперечення як етап продажу стартапу потенційному інвестору. Модель та конкретні кроки у роботі з запереченнями. Типові фрази відмов інвесторів. Алгоритм відповіді на заперечення.

**Список рекомендованих джерел:**

**Основний: 1, 2, 3, 4**

**Додатковий: 16**

## **Тема 11. Digital технології стартапінгу в туристичному бізнесі**

Функції digital технологій в туристичному стартапінгу. Офісні програмні продукти. Застосування мобільних технологій: SMS, WAP, IVR, QR- коди. Використання мобільних додатків та інтерактивних сервісів в стартапі. Генератори назв. Соціальні корпоративні мережі. Електронні менеджери завдань. Онлайн-програми для створення прес-релізів. Онлайнсервіси для створення та управління веб-сайтом. Електронні краудфандингові платформи. Розрахунок бюджету стартапу в режимі онлайн. Електронний тайм-трекінг. Хмарні сховища. Спеціалізовані сайти для стартаперів. Електронні сервіси створення презентації проекту. Push та pull – технології. Інструменти просування: площадки і мережі, підтримка стартапу, просування за допомогою подій, підтримка аккаунту. Електронні інструменти планування бізнесу. Стокові зображення. Електронні сервіси для управління робочими процесами. Онлайн-зустрічі. Електронні форми та опитування. Сервіси аналізу контенту. Подкастинг.

Управління SEO оптимізацією. **Список рекомендованих**

**джерел:**

**Основний: 2, 3**

**Додатковий: 10**

### **3. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ**

#### **Основний**

1. Blank S. The Startup owner's manual / Steve Blank, Bob Dorf. – Pescadero: K&S Ranch Press, 2012. – 608 p.
2. Райз Е. Стартап без помилок. Посібник зі створення успішного бізнесу з нуля / Ерік Райз. – К.: Виват, 2016. – 368 с.
3. Норіцина Н. І. START-UP: створення та функціонування. Тренінгкурс [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Н. І. Норіцина, В. М. Кужель. – К.:КНЕУ, 2014. – 300 с. 4. Тіль П. Від нуля до одиниці. / Пітер Тіль, Блейк Мастерс: Пер. з англ. – К.: Наш формат, 2016. – 232 с.
5. Eyal N. Hooked: How to Build Habit-Forming Products / Nir Eyal, Ryan Hoover. – London: Penguin, 2014. – 256 p.
6. Аблязов Р. А. Командний менеджмент: навч. посіб. / Р.А. Аблязов, Г.І. Падурець, І.Б. Чудаєва – К. : Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 352 с. 7. Скібіцька Л. І. Офісний менеджмент [текст] : навч. посіб. / Л. І.

Скібіцька, В. І. Щелкунов, Т. В. Сівашенко, Ю. М. Чичкан-Хліповка. – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 616 с.

8. Чкан А. С. Самоменеджмент: навчальний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент» / А.С. Чкан, С.В. Маркова, Н.М. Коваленко. – Запоріжжя: ЗНУ, 2014. – 84 с.

### **Додатковий**

9. Сазерленд Дж. Scrum: Навчись робити вдвічі більше за менший час / Сазерленд Джефф. – Харків: КСД, 2018. – 224 с.

10. Ворона Т.В. Стартап на мільйон. Як українці заробляють статки на технологіях / Тімур Ворона. – Харків: Віват, 2018. – 224 с.

11. Адізес І. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати / Іцхак Адізес: пер. з англ. – К.: Наш формат, 2017. – 288 с.

12. Фрайд Дж. Rework / Джейсон Фрайд, Девід Хенссон – Харків: ХСД, 2018. - 288 с.

13. Love H. The Start-Up J Curve: The Six Steps to Entrepreneurial Success / Howard Love. – Greenleaf Book Group, 2016. – 223 p.

14. Horowitz B. The hard thing about hard things / Ben Horowitz. – HarperCollins, 2014. – 234 p.

15. Кэтлин Кэтрин. Управление стартапом. Как руководить компанией на разных этапах / Кэтрин Кэтлин, Джейна Мэтьюз. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 176 с.

16. Кавасаки Г. Стартап: 11 мастер-классов от экс-евангелиста Apple и самого дерзкого венчурного капиталиста Кремниевой долины / Г. Кавасаки. – 2-е изд. – М. : Юнайтед Пресс, 2011. – 253 с.

Кавасаки. – 2-е изд. – М. : Юнайтед Пресс, 2011. – 253 с.

17. Кесслер Энди. Радикальный стартап. 12 правил бизнес-дарвинизма Энди Кесслер. – М. : Альпина Паблицерз, 2011. – 224 с.

18. Купер Б. Стартап вокруг клиента / Б. Купер, П. Власковиц. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. — 168 с.

### **Інтернет-ресурси 19. Онлайн-платформа**

Startup.Network [Офіційний сайт]: Режим доступу: <https://startup.ua/>

20. StartUp Management [Official site]: Access mode:

<http://startupmanagement.org/>