

Секція Соціальні та поведінкові науки	
УДК 338.48:658.012.2:004.77	
Дата першого надходження статті до видання	2026-01-15
Дата прийняття статті до друку після рецензування	2026-02-15
Дата публікації/оприлюднення	2026-02-15

Особливості бізнес-планування та управління стартапами у межах проєктів у сфері туризму на базі використання мобільних додатків

Семів Сергій Романович

кандидат економічних наук, професор,
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, Україна
e-mail: semiv@lute.lviv.ua
<https://orcid.org/0000-0002-4682-7359>

Франів Ігор Андрійович

доктор економічних наук, професор,
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, Україна
e-mail: ihor.franiv@lute.lviv.ua
<https://orcid.org/0000-0001-6191-9772>

Анотація. У статті досліджено особливості бізнес-планування та управління стартапами у сфері туризму, що реалізуються на основі використання мобільних додатків в умовах цифрової трансформації економіки та активного розвитку travel-tech індустрії. Обґрунтовано, що мобільні застосунки виступають ключовим інструментом створення та доставки туристичних послуг, забезпечуючи інтерактивність, персоналізацію сервісів і доступ до туристичних продуктів у режимі реального часу. Визначено, що специфіка таких стартапів полягає у високому рівні технологічної складності, необхідності постійного оновлення функціоналу, залежності від поведінкових моделей користувачів та швидких змін ринкового середовища.

Проаналізовано сучасні підходи до бізнес-планування мобільних туристичних стартапів, зокрема використання методологій Lean Startup, Agile, Business Model Canvas та Customer Development, які дозволяють ефективно тестувати бізнес-гіпотези, розробляти мінімально життєздатні продукти (MVP) і адаптувати бізнес-модель відповідно до зворотного зв'язку користувачів. Обґрунтовано доцільність застосування фінансового моделювання з урахуванням специфіки цифрових продуктів, включаючи витрати на розробку, підтримку та масштабування мобільних додатків, а також формування моделей монетизації (підписка, freemium, комісійні платежі).

Визначено роль цифрових інструментів управління, зокрема систем бізнес-аналітики (BI), CRM-платформ, аналітики користувацької поведінки та маркетингових інструментів просування мобільних застосунків (SEO, ASO, SMM, таргетована реклама). Доведено, що використання data-driven підходів дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, оптимізувати клієнтський досвід та забезпечити конкурентні переваги стартапів на ринку туристичних послуг.

Особливу увагу приділено практичним аспектам управління проєктами мобільних туристичних стартапів, включаючи планування життєвого циклу продукту, інтеграцію інструментів управління у часову структуру проєкту та використання гнучких підходів для забезпечення швидкого реагування на зміни попиту. У результаті дослідження встановлено, що комплексне поєднання сучасних інструментів бізнес-планування, цифрових технологій і гнучких методологій управління формує ефективну модель

розвитку стартапів у сфері туризму, сприяє підвищенню їх інноваційності, конкурентоспроможності та стійкості в умовах глобалізації.

Ключові слова: бізнес-планування, туристичні стартапи, цифрові інструменти, мобільні додатки, управління проектами, інновації в туризмі, зелений туризм.

Features of Business Planning and Startup Management within Tourism Projects Based on the Use of Mobile Applications

Semiv Serhii Romanovych

PhD in Economics, Professor

Lviv University of Trade and Economics, Lviv, Ukraine

e-mail: semiv@lute.lviv.ua

<https://orcid.org/0000-0002-4682-7359>

Franiv Ihor Andriyovych

Doctor of Economics, Professor

Lviv University of Trade and Economics, Lviv, Ukraine

e-mail: ihor.franiv@lute.lviv.ua

<https://orcid.org/0000-0001-6191-9772>

Abstract. The article examines the features of business planning and startup management in the tourism sector implemented on the basis of mobile applications under conditions of digital transformation of the economy and the active development of the travel-tech industry. It is substantiated that mobile applications act as a key tool for creating and delivering tourism services, ensuring interactivity, personalization of services, and access to tourism products in real time. It is determined that the specificity of such startups lies in a high level of technological complexity, the need for continuous functionality updates, dependence on user behavioral patterns, and rapid changes in the market environment.

Modern approaches to business planning of mobile tourism startups are analyzed, in particular the use of methodologies such as Lean Startup, Agile, Business Model Canvas, and Customer Development, which allow for effective testing of business hypotheses, development of minimum viable products (MVP), and adaptation of the business model according to user feedback. The feasibility of applying financial modeling taking into account the specifics of digital products is substantiated, including costs for development, maintenance, and scaling of mobile applications, as well as the formation of monetization models (subscription, freemium, commission-based payments).

The role of digital management tools is determined, including Business Intelligence (BI) systems, CRM platforms, user behavior analytics, and marketing tools for promoting mobile applications (SEO, ASO, SMM, targeted advertising). It is proven that the use of data-driven approaches increases the effectiveness of managerial decision-making, optimizes customer experience, and ensures competitive advantages of startups in the tourism services market.

Particular attention is paid to the practical aspects of managing mobile tourism startup projects, including product lifecycle planning, integration of management tools into the project timeline, and the use of flexible approaches to ensure rapid response to changes in demand. As a result of the study, it is established that the comprehensive combination of modern business planning tools, digital technologies, and flexible management methodologies forms an effective model for the development of startups in the tourism sector, contributing to increased innovation, competitiveness, and resilience in the context of globalization..

Keywords: business planning, tourism startups, digital tools, mobile applications, project management, innovations in tourism, green tourism.

Вступ

Актуальність проблеми. Стрімкий розвиток мобільних технологій та цифрових платформ істотно трансформує туристичну галузь, змінюючи способи створення, просування та споживання туристичних послуг. Туристичні стартапи, що функціонують на базі мобільних додатків, формують нові моделі взаємодії з клієнтами, забезпечуючи персоналізацію сервісів, доступ до інформації в режимі реального часу та інтеграцію різноманітних туристичних продуктів у єдині цифрові екосистеми. Водночас традиційні підходи до бізнес-планування та управління стартапами не повною мірою враховують специфіку цифрових продуктів, високу динамічність ринкового середовища, залежність від технологічної інфраструктури та поведінкових моделей користувачів, що ускладнює прийняття ефективних управлінських рішень.

Сучасні умови функціонування туристичних стартапів характеризуються високим рівнем невизначеності, обмеженістю фінансових ресурсів, необхідністю швидкого тестування бізнес-гіпотез та масштабування цифрових рішень. Це зумовлює потребу у застосуванні інноваційних методологій управління, зокрема Lean Startup, Agile, Business Model Canvas, а також інтеграції інструментів аналітики даних, CRM-систем і цифрового маркетингу. У сучасних наукових публікаціях розглядаються окремі аспекти бізнес-планування стартапів та цифровізації туристичного бізнесу, однак питання комплексного поєднання інструментів управління та планування у проєктах, що базуються на використанні мобільних додатків, потребує подальшого наукового осмислення.

У цьому контексті посилюється необхідність узагальнення теоретичних підходів і проведення аналізу практичних аспектів бізнес-планування та управління стартапами у сфері туризму з використанням мобільних технологій. Такі дослідження дозволять визначити особливості функціонування мобільних туристичних стартапів, підвищити обґрунтованість управлінських рішень та сформулювати рекомендації щодо ефективного використання сучасних інструментів у процесі реалізації інноваційних проєктів. Отримані результати можуть слугувати основою для підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств та їх адаптації до умов цифрової економіки і глобалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика бізнес-планування та управління стартапами, зокрема у контексті цифровізації туристичної галузі, є предметом активних наукових досліджень як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Теоретичні засади інноваційного підприємництва та управління стартапами ґрунтовно розкрито у працях Е. Піс, який запропонував концепцію Lean Startup, що передбачає ітераційний підхід до розробки бізнес-моделей, швидке тестування гіпотез і використання мінімально життєздатного продукту (MVP) як інструменту зниження ризиків підприємницької діяльності [7]. Вагомий внесок у розвиток інструментів бізнес-планування зробили А. Остервальдер та Й. Пінье, які обґрунтували концепцію Business Model Canvas як ефективного інструменту візуалізації та структуризації бізнес-моделей стартапів [6].

Питання гнучкого управління проєктами розкрито у працях К. Швабера та Й. Зутерланда, які розробили методологію Scrum як складову Agile-підходу, що забезпечує адаптивність управління, підвищення ефективності командної роботи та скорочення термінів реалізації проєктів [9; 10]. Зазначені підходи набувають особливого значення у сфері туризму, де високий рівень невизначеності та динамічність ринкового середовища вимагають швидкої адаптації бізнес-рішень.

Сучасні дослідження значну увагу приділяють цифровізації туристичного бізнесу та впровадженню інноваційних технологій у процеси управління. Зокрема, у роботі Кошового Б. та Кубасяка М. обґрунтовано роль цифровізації управління якістю у готельно-ресторанному секторі як основи сталого розвитку туристичної галузі [5].

Сафонов Ю., Коротун О. та Конарівська О. розглядають цифровізацію як ключовий інструмент маркетингового управління у туризмі, акцентуючи увагу на використанні аналітики даних, цифрових платформ та сучасних комунікаційних каналів [8]. У свою чергу, Френкель О. досліджує інтеграцію CRM-систем у діяльність туристичних підприємств, підкреслюючи їх значення для підвищення ефективності продажів і покращення взаємодії з клієнтами [4].

Важливий внесок у дослідження цифрової трансформації туристичного бізнесу зроблено також Бойком М., Босовською М., Ведмідем М., Мельниченком С. та Стопченко Ю., які аналізують особливості впровадження цифрових технологій у туристичній галузі України та їх вплив на підвищення конкурентоспроможності підприємств [1]. Водночас, незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, питання комплексного застосування інструментів бізнес-планування та управління стартапами у проєктах туристичної сфери, що базуються на використанні мобільних додатків, залишається недостатньо розкритим. Це зумовлює необхідність подальших досліджень у даному напрямі з метою формування ефективних підходів до розвитку інноваційних туристичних проєктів.

Виділення невирішеної частини проблеми. Незважаючи на значний обсяг наукових досліджень у сфері бізнес-планування стартапів, гнучких методологій управління та цифровізації туристичної галузі, недостатньо розробленим залишається питання комплексного поєднання цих підходів у межах проєктів, що базуються на використанні мобільних додатків. Зокрема, відсутні системні методичні підходи до інтеграції інструментів бізнес-планування (Lean Startup, Business Model Canvas, фінансове моделювання) з цифровими інструментами управління (BI, CRM, аналітика користувацької поведінки) у єдину модель управління мобільними туристичними стартапами. Недостатньо дослідженим є також питання кількісного оцінювання ефективності використання мобільних додатків як ключового каналу створення цінності та взаємодії з клієнтами, а також впливу цифрових інструментів на результати діяльності туристичних стартапів. Крім того, бракує адаптованих до специфіки туристичної галузі інструментів діагностики ефективності бізнес-моделей мобільних застосунків, що ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах високої невизначеності та динамічного розвитку цифрового середовища.

Мета статті. Мета статті полягає у дослідженні теоретико-методичних засад та практичних аспектів бізнес-планування і управління стартапами у сфері туризму, що реалізуються на базі використання мобільних додатків, а також в обґрунтуванні доцільності інтеграції сучасних інструментів бізнес-планування, цифрових технологій і гнучких методологій управління для підвищення ефективності функціонування, конкурентоспроможності та інноваційності туристичних стартапів.

Наукова новизна. Удосконалено концептуальні підходи до бізнес-планування та управління стартапами у сфері туризму на базі використання мобільних додатків, які, на відміну від існуючих, передбачають інтеграцію класичних інструментів стратегічного планування з гнучкими методологіями управління (Lean Startup, Agile, Business Model Canvas) та цифровими технологіями (BI, CRM, аналітика користувацької поведінки) у єдину адаптивну модель управління. Запропонований підхід враховує специфіку мобільних туристичних продуктів, динамічність цифрового середовища та поведінкові характеристики користувачів, що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, ефективність використання ресурсів і конкурентоспроможність стартапів у сфері туризму.

Практичне значення. Результати дослідження можуть бути використані керівниками туристичних підприємств, засновниками стартапів, менеджерами проєктів та фахівцями з digital-маркетингу для розроблення та впровадження ефективних бізнес-моделей мобільних туристичних застосунків, планування та

реалізації інноваційних проєктів у сфері туризму, а також підвищення ефективності управління стартапами в умовах цифрової економіки. Запропоновані підходи та інструменти можуть застосовуватися для оптимізації процесів бізнес-планування, тестування бізнес-гіпотез, формування фінансових моделей, впровадження CRM- та BI-систем, а також удосконалення клієнтоорієнтованих сервісів. Розроблений інструментарій адаптований до специфіки туристичної галузі та може бути використаний підприємствами різних масштабів, зокрема стартапами, малими та середніми бізнесами, що функціонують на базі мобільних додатків.

Методологія

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у дослідженні застосовано комплексний методологічний інструментарій, що поєднує якісні та кількісні підходи до аналізу бізнес-планування та управління стартапами у сфері туризму на базі використання мобільних додатків. Метод системного аналізу використано для дослідження стартапу як складної соціально-економічної системи, що функціонує в умовах цифрової трансформації та включає взаємопов'язані елементи бізнес-планування, технологічної інфраструктури та клієнтського середовища. Порівняльний аналіз застосовано для зіставлення підходів різних наукових шкіл до управління стартапами, цифровізації туристичного бізнесу та використання мобільних технологій, що дозволило визначити ключові тенденції та проблемні аспекти досліджуваної тематики.

До кількісних методів дослідження віднесено аналіз вторинних статистичних даних щодо розвитку цифрових сервісів у туризмі, а також елементи економічного та фінансового моделювання для оцінювання ефективності бізнес-проєктів, що базуються на мобільних додатках. Використано методи узагальнення та групування для систематизації сучасних інструментів бізнес-планування і управління стартапами, а також елементи сценарного аналізу для визначення можливих напрямів розвитку туристичних проєктів у цифровому середовищі.

Якісні методи дослідження включали контент-аналіз наукових публікацій, що дозволило визначити сучасний стан досліджень у сфері бізнес-планування та управління стартапами, а також кейс-аналіз проєктів у туристичній сфері, що використовують мобільні додатки, з метою виявлення їх функціональних особливостей і практичних підходів до управління. Крім того, застосовано елементи концептуального моделювання для формування інтегрованого підходу до використання сучасних інструментів бізнес-планування, цифрових технологій і гнучких методологій управління у діяльності туристичних стартапів.

Джерела даних. Емпіричну базу дослідження складають дані, зібрані авторами протягом 2023-2025 рр., що охоплюють результати аналізу діяльності туристичних стартапів, які функціонують на базі використання мобільних додатків. Результати практичних кейсів отримано на основі даних туристичного стартапу на основі мобільного додатку, бізнес-план якого було обґрунтовано за безпосередньої участі авторів. Основу дослідження становлять також вторинні дані міжнародних та національних аналітичних звітів щодо розвитку цифрових технологій у туризмі, статистичні матеріали про використання мобільних застосунків у сфері послуг, а також інформація з відкритих баз даних і платформ цифрової економіки. Додатково використано результати контент-аналізу наукових публікацій, присвячених бізнес-плануванню, управлінню стартапами та цифровізації туристичної галузі, що дозволило сформулювати теоретичну основу дослідження.

У межах дослідження здійснено вибірку кейсів туристичних стартапів, що реалізують бізнес-моделі на базі мобільних додатків, із урахуванням їх функціональних особливостей, масштабів діяльності та ринкової орієнтації. Вибірка включає проєкти різного рівня розвитку (від MVP до масштабованих платформ), що дозволяє

забезпечити репрезентативність отриманих результатів. Додатково використано аналітичні матеріали міжнародних організацій, консалтингових компаній і галузевих досліджень, присвячених цифровій трансформації туризму, розвитку travel-tech стартапів, використанню CRM, BI та мобільних технологій. Це забезпечує комплексність дослідження та підвищує достовірність отриманих висновків.

Інструменти аналізу. Для обробки та аналізу даних у дослідженні використано комплекс програмних і аналітичних інструментів, що забезпечують поєднання кількісних і якісних підходів. Зокрема, для моделювання фінансових потоків, оцінювання економічної ефективності та проведення сценарного аналізу застосовано програмне забезпечення Microsoft Excel, у межах якого авторами розроблено фінансову частину бізнес-плану туристичного стартапу на базі мобільного додатка. За допомогою програми Excel виконано розрахунки показників ефективності (Cash Flow, NPV, IRR), побудовано фінансові моделі, а також реалізовано сценарне моделювання (базовий, оптимістичний, песимістичний варіанти розвитку проєкту).

Для візуалізації даних, узагальнення результатів і представлення аналітичних висновків використано табличні інструменти, інтегровані в Excel. Якісний аналіз наукових джерел і кейсів туристичних стартапів здійснено за допомогою методів контент-аналізу та аналітичного узагальнення із використанням текстових редакторів та систематизації даних. Крім того, для структурування результатів дослідження та формування концептуальної моделі використано інструменти логічного моделювання та візуалізації управлінських процесів. Застосований інструментарій дозволив забезпечити обґрунтованість висновків та комплексний аналіз ефективності бізнес-планування і управління стартапами у сфері туризму.

Обмеження дослідження. Дослідження має певні методологічні обмеження: аналіз базується переважно на вторинних даних і кейсах туристичних стартапів, що може обмежувати можливість узагальнення результатів для всієї сукупності проєктів у сфері туризму; застосування фінансового моделювання у Microsoft Excel здійснювалося в межах розроблення бізнес-плану одного туристичного стартапу, що може впливати на універсальність отриманих висновків; оцінювання ефективності цифрових інструментів (BI, CRM, мобільних додатків) ґрунтується на аналітичних припущеннях і доступних даних, які можуть змінюватися під впливом динамічного ринкового середовища; відсутність повного доступу до внутрішніх даних компаній обмежує можливість глибшого кількісного аналізу. Зазначені обмеження необхідно враховувати при інтерпретації результатів дослідження та їх екстраполяції на інші туристичні проєкти.

Результати

Сучасний розвиток туристичної галузі в умовах цифровізації економіки та поширення мобільних технологій зумовлює необхідність формування нових підходів до бізнес-планування та управління стартапами. Особливої актуальності набуває комплексне поєднання класичних інструментів бізнес-планування з гнучкими методологіями управління стартапами та цифровими технологіями. Такий підхід дозволяє забезпечити ефективну реалізацію інноваційних туристичних проєктів, підвищити адаптивність бізнесу до змін ринкового середовища та створити стійкі конкурентні переваги.

У процесі реалізації туристичних стартапів, що базуються на використанні мобільних додатків, традиційні інструменти бізнес-планування, зокрема фінансове моделювання, аналіз ринку та оцінювання ризиків, повинні доповнюватися сучасними підходами, такими як Lean Startup, Agile, Business Model Canvas та Customer Development. Комплексне застосування зазначених інструментів дозволяє не лише обґрунтувати економічну доцільність проєкту, але й забезпечити його гнучкість, можливість швидкого тестування бізнес-гіпотез та адаптації до змін попиту. Особливе

значення має інтеграція цифрових інструментів управління, зокрема аналітики даних, CRM-систем та платформ для управління проектами, що забезпечує формування data-driven підходів до прийняття управлінських рішень [2].

У цьому контексті перспективним напрямом розвитку є створення мобільного додатку як платформи бронювання «зелених» садиб, що об'єднує потенційних туристів і власників "зелених" садиб у різних регіонах України. Такий додаток виступає цифровим посередником, який забезпечує прозору взаємодію між учасниками ринку, спрощує процес бронювання та сприяє популяризації екологічного та сталого туризму. Особливістю такого стартапу є необхідність врахування специфіки «зеленого» туризму, зокрема орієнтації на локальні ресурси, автентичність пропозицій, екологічну відповідальність та зростаючий попит на індивідуалізовані туристичні послуги.

Важливим аспектом бізнес-планування мобільного додатку є врахування поведінкових характеристик користувачів. Зокрема, необхідно враховувати можливість вибуття користувачів (churn rate), що безпосередньо впливає на доходи стартапу та його фінансову стійкість. Крім того, суттєвим є фактор періоду користування додатком, який часто має пробний або безкоштовний характер, що потребує розроблення ефективних моделей монетизації (наприклад, комісійних платежів, підписок або преміум-функцій). Це зумовлює необхідність застосування сценарного фінансового моделювання, яке дозволяє врахувати різні варіанти розвитку користувацької бази та визначити точки беззбитковості проекту.

Аналіз ефективності реалізації такого проекту, який був обґрунтований авторами даної статті, свідчить, що прибутковість діяльності з врахуванням потоку наявних грошових коштів (Cash Flow) підприємства складатиме у перший рік операційної діяльності 31,89%, що дозволить окупити інвестиції у розмірі 5,7 млн грн. за 13 місяців та у майбутньому інвестувати кошти у подальше розширення кола потенційних клієнтів в Україні (табл. 1).

Таблиця 1 - Обсяги необхідних інвестицій у стартап-проект з розробки мобільного додатку для бронювання "зелених" садиб та термін їх окупності

№ з/п	Назва показника	Значення показника
1.	Обсяг необхідних інвестицій, грн, всього:	5 700 000
	у тому числі маркетингові витрати на залучення нових користувачів додатку:	1 470 000
2.	Кількість робочих місць	17
3.	Термін повернення інвестицій, місяців	13
4.	Кількість власників садиб в додатку:	
	станом на кінець I року операційної діяльності	3 665
	станом на кінець II року операційної діяльності	8 258
5.	ROI (Return On Investment) за 24 місяці проекту	12
6.	Дисконтований термін окупності (DPP – Discounted Payback Period), місяців	18
7.	Чистий дисконтований дохід (NPV – Net Present Value), грн	5 649 104
	Внутрішня норма рентабельності (IRR – Internal Rate of Return)	15,89

Джерело: розраховано авторами за результатами власного дослідження.

Розширення кола користувачів в мобільному сервісі бронювань до 3 тисяч, а також активне залучення потенційних туристів та розширення пропозицій супутніх послуг (бронювання місць в закладах харчування, замовлення екскурсій тощо), дозволить у перший рік реалізації проекту досягнути 13,388 млн грн валового доходу

та отримати 4,269 млн грн чистого прибутку (табл. 2).

Таблиця 2 - Основні показники реалізації проекту з розробки мобільного додатку для бронювання "зелених" садиб

№ з/п	Назва показника	I рік реалізації проекту	II рік реалізації проекту
1.	Річний валовий дохід, грн	13 388 140	79 770 635
2.	Річний обсяг чистого прибутку, грн	4 269 652	64 265 913
3.	Кількість зареєстрованих у додатку користувачів на кінець року, осіб	3 665	8 258
4.	Кількість залучених нових користувачів, осіб	3 950	6 000
5.	Кількість користувачів, що припинили користування додатком, осіб	358	1 499
6.	Прибутковість діяльності, %	31,89	80,56
7.	Рентабельність діяльності, %	50,53	558,05
8.	Маркетингові витрати на залучення 1 нового користувача, грн	600	600
9.	Повна вартість залучення 1 користувача (CAC – Cost of Customer Acquisition), грн	1 562	1 386
10.	Дисконтований грошовий потік проекту (Discounted Cash Flow) – наростаючим підсумком, грн	813 357	11 349 303

Джерело: розраховано авторами за результатами власного дослідження.

Для просування даного сервісу передбачається двохмісячний пільговий безкоштовний період користування додатком для власників "зелених" садиб. Покупці послуг (туристи) користуються сервісом безкоштовно. Також безкоштовним у мобільному додатку передбачається розміщення пропозицій постачальників крафтової продукції, що є внеском проекту у підтримку малого та середнього бізнесу, що займається відродженням національних традицій та народних ремесл.

Розрахунок окупності даного проекту на основі показника дисконтованого Cash Flow компанії (Discounted Cash Flow) свідчить, що величина дисконтованого грошового потоку наростаючим підсумком (Discounted Cash Flow) перевищить розмір необхідних інвестицій (5,7 млн грн) у 18-ий місяць з початку операційної діяльності (табл. 3). Отже, дисконтований термін окупності проекту (DPP – Discounted Payback Period) становить 18 місяців.

Таблиця 3 - Розрахунок терміну дисконтованої окупності проекту з розвитку "зеленого" туризму на основі мобільного додатку на основі показника дисконтованого грошового потоку

№ місяця	Розмір капіталовкладень (IC), грн	Операційний Cash Flow, грн	Дисконтований грошовий потік, грн	Дисконтований грошовий потік наростаючим підсумком, грн
1.	1 077 422	-327 569	-297 790	-297 790
2.		-357 569	-295 512	-593 302
3.		-301 076	-226 203	-819 504
4.	1 893 185	-404 773	-276 466	-1 095 970
5.		-355 154	-220 523	-1 316 493
6.		-134 741	-76 058	-1 392 551
7.	2 729 592	-5 834	-2 994	-1 395 544
8.		256 577	119 695	-1 275 849
9.		685 527	290 730	-985 119

10.		1 218 883	469 932	-515 187
11.		1 741 573	610 411	95 224
12.		2 253 809	718 133	813 357
13.		2 795 036	809 622	1 622 979
14.		3 292 277	866 959	2 489 939
15.		3 779 575	904 800	3 394 739
16.		4 257 126	926 475	4 321 214
17.		4 725 126	934 841	5 256 055
18.		5 183 767	932 346	6 188 401
19.		5 633 234	921 079	7 109 479
20.		6 073 712	902 819	8 012 298
21.		6 505 381	879 076	8 891 374
22.		6 928 416	851 128	9 742 502
23.		7 342 990	820 052	10 562 553
24.		7 749 273	786 750	11 349 303
Всього	5 700 199		11 349 303	
Річна ставка дисконтування, %		10		
	NPV =	5 649 104		
	IRR =	15,89		

Джерело: розраховано авторами за результатами власного дослідження.

Отже, проект є привабливим для інвестування, оскільки внутрішня норма рентабельності (15,89) є вищою ставки рефінансування Національного банку України (8,5% починаючи з 22.10.2021 р.), а чиста поточна / приведена вартість (net present value, NPV) є додатньою (це означає, що аналізована інвестиція передбачає прибутки вище середніх).

Концепція комплексного використання інструментів бізнес-планування та управління стартапами у процесі реалізації проекту з розробки мобільного додатку для бронювання «зелених» садиб та надання додаткових туристичних послуг передбачає інтеграцію класичних економічних підходів із сучасними цифровими технологіями та гнучкими методологіями управління. Такий підхід забезпечує системність прийняття рішень, адаптивність до змін ринкового середовища та ефективне використання ресурсів на всіх етапах життєвого циклу стартапу.

На початковому етапі ключову роль відіграють інструменти стратегічного бізнес-планування, зокрема розроблення бізнес-моделі з використанням Business Model Canvas, визначення цільових сегментів користувачів (туристів і власників садиб), формування ціннісної пропозиції та каналів взаємодії. Паралельно здійснюється фінансове моделювання із застосуванням електронних таблиць, що дозволяє оцінити витрати на розробку мобільного додатку, маркетинг, підтримку платформи, а також визначити потенційні джерела доходів (комісійні платежі, підписки, додаткові сервіси). Важливим елементом є врахування специфіки цифрового продукту, зокрема показників залучення та утримання користувачів, рівня їх вибуття (churn rate) та тривалості користування додатком, включаючи пробні або безкоштовні періоди.

Етап розробки та тестування продукту передбачає застосування методологій Lean Startup та Agile, що забезпечують ітераційний підхід до створення мобільного додатку. Розробка мінімально життєздатного продукту (MVP) дозволяє перевірити основні функціональні можливості платформи (пошук і бронювання садиб, система відгуків, інтеграція додаткових послуг) та отримати зворотний зв'язок від користувачів. На цьому етапі активно використовуються інструменти управління проектами (Trello, Asana), що забезпечують координацію роботи команди, контроль виконання завдань і дотримання термінів.

На етапі виходу на ринок і розвитку стартапу ключове значення набуває інтеграція цифрових інструментів управління, зокрема систем аналітики даних (BI), CRM-платформ і маркетингових інструментів. Використання BI дозволяє аналізувати поведінку користувачів, популярність окремих локацій, сезонність попиту та ефективність каналів залучення клієнтів. CRM-системи забезпечують управління взаємовідносинами з користувачами, персоналізацію пропозицій і підвищення рівня їх лояльності. Одночасно застосовуються інструменти цифрового маркетингу (SEO, SMM, таргетована реклама), що сприяють залученню нових користувачів та формуванню бренду платформи.

Таким чином, ефективне функціонування туристичних стартапів на базі мобільних додатків, зокрема у сфері «зеленого» туризму, можливе лише за умов комплексного поєднання інструментів бізнес-планування, гнучких методологій управління та цифрових технологій. Це забезпечує підвищення ефективності управління, оптимізацію ресурсів, врахування поведінки користувачів та формування конкурентоспроможного туристичного продукту, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку та цифрової економіки.

Обговорення

Інтерпретація результатів. Реалізація обґрунтованого авторами інвестиційного проекту дозволить розробникам мобільного додатку ефективно просувати на українському ринку сервіс автоматизації бронювань для власників і гостей "зелених" садиб. Вклавши кошти в оплату праці персоналу компанії, маркетингові заходи для розширення кола користувачів, інвестор зможе окупити інвестиції у розмірі 5,7 млн грн за 1 рік і 1 місяць з початку операційної діяльності.

Залучення нових користувачів є критичним фактором успішності стартапу і потребує системного підходу. Поєднання маркетингових інструментів, аналітики даних та клієнтоорієнтованих стратегій дозволяє ефективно ідентифікувати цільові сегменти, формувати релевантні пропозиції та підвищувати рівень конверсії. Водночас важливим є постійний моніторинг показників залучення, активності та утримання користувачів, що дозволяє своєчасно коригувати стратегію розвитку стартапу.

Особливу увагу у межах запропонованої концепції розвитку туристичного стартапу доцільно приділяти масштабуванню проекту. Масштабування передбачає поступове розширення географії платформи на всю територію України, збільшення кількості партнерів (власників садиб), а також інтеграцію додаткових сервісів (екскурсії, трансфер, гастрономічні тури, активний відпочинок). Для цього необхідно застосовувати інструменти стратегічного планування та сценарного аналізу, що дозволяють оцінити потенціал зростання, визначити ключові ринки та оптимізувати інвестиційні рішення. Важливим є також забезпечення технічної масштабованості мобільного додатку, що передбачає використання хмарних технологій і модульної архітектури.

Таким чином, концепція комплексного використання інструментів бізнес-планування та управління стартапами у реалізації проекту мобільного додатку для бронювання «зелених» садиб передбачає їх інтеграцію у єдину систему управління, що охоплює всі етапи життєвого циклу стартапу. Такий підхід забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень, оптимізацію ресурсів, успішне масштабування проекту та формування конкурентоспроможного цифрового продукту на ринку туристичних послуг України.

Отримані результати дослідження підтверджують доцільність комплексного поєднання інструментів бізнес-планування та управління стартапами у процесі реалізації туристичних проектів на базі мобільних додатків. Проведений аналітичний та концептуальний аналіз засвідчив наявність тісного взаємозв'язку між рівнем інтеграції класичних інструментів бізнес-планування (фінансове моделювання,

стратегічний аналіз) і сучасних підходів управління стартапами (Lean Startup, Agile, Business Model Canvas) та ефективністю функціонування туристичних стартапів. Зокрема, встановлено, що використання data-driven підходів, аналітики користувацької поведінки та CRM-систем дозволяє суттєво підвищити точність прогнозування попиту та рівень персоналізації туристичних послуг.

Порівняння з іншими дослідженнями. Порівняльний аналіз отриманих результатів із сучасними дослідженнями у сфері цифровізації туризму та управління стартапами підтверджує, що ефективне поєднання бізнес-планування, цифрових технологій і гнучких методологій управління є ключовим чинником формування конкурентних переваг. Отримані результати узгоджуються з сучасними підходами до управління інноваційними проектами, які акцентують увагу на адаптивності, швидкому навчанні та клієнтоорієнтованості як основі стійкого розвитку бізнесу. Таким чином, комплексне використання сучасних інструментів управління може розглядатися як важливий елемент стратегічного розвитку туристичних стартапів, що функціонують у цифровому середовищі.

Наукова новизна. У проведеному дослідженні дістали подальшого розвитку теоретико-методичні засади бізнес-планування та управління стартапами у сфері туризму на базі використання мобільних додатків. Удосконалено концепцію інтегрованого підходу до управління туристичними стартапами, яка, на відміну від існуючих, передбачає системне поєднання класичних інструментів бізнес-планування (фінансове моделювання, стратегічний аналіз), гнучких методологій управління (Lean Startup, Agile, Business Model Canvas) та цифрових інструментів (BI, CRM, аналітика користувацької поведінки) у межах єдиної адаптивної моделі розвитку стартапу. Запропонована модель враховує специфіку мобільних туристичних застосунків як цифрових платформ, орієнтованих на інтеграцію попиту і пропозиції, персоналізацію послуг і швидке масштабування бізнесу.

Подальшого розвитку набули методичні підходи до оцінювання ефективності туристичних стартапів, що базуються на мобільних додатках, які доповнено використанням data-driven інструментів, аналітики клієнтської поведінки та сценарного фінансового моделювання. Запропоновано підхід до класифікації моделей управління стартапами залежно від рівня інтеграції інструментів бізнес-планування і цифрових технологій, що дозволяє більш обґрунтовано визначати рівень зрілості стартапу та його потенціал розвитку.

Практичне значення. У статті вдосконалено механізми аналізу в системі процесів бізнес-планування мобільних туристичних стартапів за рахунок використання показників поведінки користувачів, зокрема рівня вибуття (churn rate), тривалості користування додатком, а також впливу пробних і безкоштовних періодів на формування доходів і фінансову стійкість проекту. Це дозволяє підвищити точність фінансових моделей, забезпечити реалістичність прогнозів і врахувати специфіку монетизації цифрових продуктів у сфері туризму.

Результати дослідження дали змогу виокремити типові моделі розвитку мобільних туристичних стартапів залежно від рівня інтеграції управлінських інструментів: фрагментарна, адаптивна та інтегрована. Встановлено, що стартапи, які використовують інтегровану модель управління, демонструють вищу ефективність реалізації бізнес-проектів, зокрема у частині залучення та утримання користувачів, оптимізації витрат і масштабування цифрових рішень. Це свідчить про наявність позитивної залежності між рівнем комплексності використання інструментів управління та результативністю діяльності стартапів.

Аналіз особливостей функціонування мобільного додатку як платформи бронювання «зелених» садиб в Україні показав, що ключовими факторами успішності таких проектів є здатність забезпечувати зручність користування, довіру між

учасниками платформи, а також ефективну взаємодію між туристами та власниками житла. Водночас врахування показників вибуття користувачів (churn rate) та тривалості їх активності, зокрема у межах пробних або безкоштовних періодів користування, є критично важливим для формування реалістичних фінансових моделей і забезпечення стійкості стартапу.

Висновки

Проведений теоретико-методичний аналіз сучасних підходів до бізнес-планування та управління стартапами у сфері туризму підтвердив, що інтеграція класичних інструментів планування, гнучких методологій управління та цифрових технологій є визначальним чинником ефективності реалізації туристичних проєктів на базі мобільних додатків. Встановлено, що застосування комплексного підходу до управління стартапами забезпечує підвищення адаптивності бізнесу, точності прогнозування попиту та ефективності використання ресурсів, особливо в умовах динамічного цифрового середовища. Доведено, що використання інструментів Lean Startup, Agile, Business Model Canvas у поєднанні з BI-, CRM-системами та аналітикою користувацької поведінки формує основу data-driven управління та сприяє підвищенню конкурентоспроможності стартапів.

Аналіз особливостей функціонування мобільного додатку як платформи бронювання «зелених» садиб засвідчив, що ключовими факторами успішності таких проєктів є рівень залучення та утримання користувачів, якість цифрового сервісу, довіра між учасниками платформи та ефективність інтеграції додаткових туристичних послуг. Встановлено, що врахування показників вибуття користувачів (churn rate), тривалості їх активності та впливу пробних періодів користування є критично важливим для формування реалістичних фінансових моделей і забезпечення економічної стійкості стартапу. Ігнорування цих факторів може призводити до суттєвого викривлення прогнозних показників доходності та окупності проєкту.

У процесі дослідження обґрунтовано доцільність використання інтегрованої моделі управління стартапами, яка передбачає поєднання інструментів стратегічного планування, фінансового моделювання, цифрової аналітики та гнучких методологій управління. Встановлено, що стартапи, які застосовують комплексний підхід до управління, мають вищий потенціал масштабування, здатність швидше адаптуватися до змін ринку та ефективніше залучати нових користувачів. Особливу роль у цьому процесі відіграють інструменти цифрового маркетингу та аналітики, що забезпечують оптимізацію каналів залучення клієнтів і підвищення конверсії.

Розроблена концепція використання мобільного додатку як платформи бронювання «зелених» садиб на території України демонструє можливість формування ефективної цифрової екосистеми туристичних послуг, орієнтованої на сталий розвиток і використання локальних ресурсів. Порівняльний аналіз із сучасними підходами до управління стартапами підтверджує, що інтеграція бізнес-планування та цифрових інструментів управління є ключовим фактором формування інноваційних моделей туристичного бізнесу.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою методів кількісного оцінювання ефективності мобільних туристичних стартапів, удосконаленням моделей монетизації цифрових продуктів, а також дослідженням впливу цифрових платформ на розвиток сталого туризму в Україні та інтеграцію національного туристичного ринку у глобальний простір.

Список використаних джерел

1. Білозубенко В., Разінькова М., Небаба Н., Ятчук О. Комунікаційні та інформаційні технології в туризмі: теоретико-методичний аспект. Вісник *Київського*

національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки». 2020. № 3(147). С. 48-56.

2. Машіка Г. Особливості використання мобільних додатків в організації та проведенні екскурсій. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 1 (11), С. 32–39.

3. Boiko M., Bosovska M., Vedmid N., Melnychenko S., Stopchenko Y. Digitalization: Implementation in the Tourism Business of Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2022. Vol. 20. 24-41. URL: https://www.businessperspectives.org/index.php/journals?controller=pdfview&item_id=17169&task=download.

4. Frenkel O. Integration of CRM Systems in Sales Management of Tourism Companies. *Science online: International Scientific e-zine*. 2025. №4. URL: <https://nauka-online.com/en/publications/information-technology/2025/4/03-30/>.

5. Koshovyi B., Kubasiak M. Digitalization of Quality Management Practices in the Hospitality Industry as a Foundation for the Sustainable Development of the Regional Tourism Sector. *Academy Vision*. 2025. Вип. 46. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/2268/2143>.

6. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2013. 288 p.

7. Ries E. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business, 2011. 336 p.

8. Safonov Y., Korotun O., Konarivska O. Digitalisation as a Marketing Management Tool in the Tourism Industry. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. № 10(3). 295-303.

9. Schwaber K. *Agile Project Management with Scrum*. Redmond: Microsoft Press, 2004. 192 p.

10. Sutherland J. *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. New York: Crown Business, 2014. 256 p.

References

1. Bilozubenko V., Razinkova M., Nebaba N., Yatchuk O. Komunikatsiini ta informatsiini tekhnolohii v turyzmi: teoretyko-metodychnyi aspekt. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*. 2020. № 3(147). S. 48-56.

2. Mashika H. Osoblyvosti vykorystannia mobilnykh dodatktiv v orhanizatsii ta provedenni ekskursii. *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia*. 2024. № 1 (11), S. 32–39.

3. Boiko M., Bosovska M., Vedmid N., Melnychenko S., Stopchenko Y. Digitalization: Implementation in the Tourism Business of Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2022. Vol. 20. 24-41. URL: https://www.businessperspectives.org/index.php/journals?controller=pdfview&item_id=17169&task=download.

4. Frenkel O. Integration of CRM Systems in Sales Management of Tourism Companies. *Science online: International Scientific e-zine*. 2025. №4. URL: <https://nauka-online.com/en/publications/information-technology/2025/4/03-30/>.

5. Koshovyi B., Kubasiak M. Digitalization of Quality Management Practices in the Hospitality Industry as a Foundation for the Sustainable Development of the Regional Tourism Sector. *Academy Vision*. 2025. Vyp. 46. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/2268/2143>.

6. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2013. 288 p.

7. Ries E. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business, 2011. 336 p.

8. Safonov Y., Korotun O., Konarivska O. Digitalisation as a Marketing Management Tool in

the Tourism Industry. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. № 10(3). 295-303.

9. Schwaber K. *Agile Project Management with Scrum*. Redmond: Microsoft Press, 2004. 192 p.

10. Sutherland J. *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. New York: Crown Business, 2014. 256 p.