

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН  
КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН І БІЗНЕСУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач випускової кафедри  
\_\_\_\_\_ Л. М. Побоченко  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

## (ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА  
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 292 «МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ  
«МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ»

Тема: «Бізнес-акселератор як локомотив розвитку інноваційного бізнесу в світі»

Виконавець: Горобець Ольга Геннадіївна, група МЕВ-203М

\_\_\_\_\_  
(підпис виконавця)

Керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин і бізнесу ФМВ НАУ  
Побоченко Леся Миколаївна

\_\_\_\_\_  
(підпис керівника)

Нормоконтролер: Набок Інна Іванівна

\_\_\_\_\_  
(підпис нормоконтролера)

Київ – 2021

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних відносин

Кафедра міжнародних економічних відносин і бізнесу  
спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»

освітньо-професійна програма «Міжнародні економічні відносини»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Побоченко Л.М.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

## ЗАВДАННЯ

### на виконання кваліфікаційної роботи

#### Горобець Ольги Геннадіївни

1. Тема роботи «Бізнес-акселератор як локомотив розвитку інноваційного бізнесу в світі» затверджена наказом ректора від «15» вересня 2021 р. № 1868/ст.
2. Термін виконання роботи: з 04 жовтня 2021 року по 26 грудня 2021 року.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти щодо регулювання діяльності бізнес-акселераторів в Україні та світі, статистичні матеріали Міністерства фінансів України, Державної фіскальної служби України, Державної служби статистики України, матеріали й аналітичні звіти міжнародних компаній: KPMG, World Investment Report, німецького інтернет-порталу статистики Statista, щорічні звіти міжнародних організацій: Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), Світової організації торгівлі (СОТ), Світового банку (СБ).
4. Зміст пояснювальної записки: теоретичні аспекти розвитку бізнес-акселераторів в умовах інноваційного розвитку світової економіки, дослідження особливостей розвитку бізнес-акселераторів у процесі становлення інформаційно-інноваційного суспільства, проблемні аспекти та пріоритетні напрямки розвитку бізнес-акселераторів в Україні та світі під впливом пандемії COVID-19.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: у роботі розміщено 9 таблиць та 25 рисунків.
6. Презентація основних результатів кваліфікаційної роботи в електронному вигляді. Розроблена презентація в Microsoft Office Power Point, складає 24 слайди.

## 7. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Вивчити літературні джерела з предмету дослідження та написати заяву про затвердження теми кваліфікаційної роботи	31.08.2021	Виконано
2.	Затвердити план дослідження та отримати завдання до виконання кваліфікаційної роботи	11.10.2021	Виконано
3.	Розкрити теоретичні аспекти розвитку бізнес-акселераторів в умовах інноваційного розвитку світової економіки.	12.10.2021-24.10.2021	Виконано
4.	Оцінити особливості розвитку бізнес-акселераторів у процесі становлення інформаційно-інноваційного суспільства.	25.11.2021-07.11.2021	Виконано
5.	Визначити та обґрунтувати проблемні аспекти та пріоритетні напрямки розвитку бізнес-акселераторів в Україні під впливом пандемії COVID-19.	08.11.2021-21.11.2021	Виконано
6.	Написати реферат, вступ, висновки та оформити список використаних джерел і додатки	22.11.2021-05.12.2021	Виконано
7.	Передати кваліфікаційну роботу для перевірки на плагіат	06.12.2021	Виконано
8.	Оформити кваліфікаційну роботу	07.12.2021-16.12.2021	Виконано
9.	Передати кваліфікаційну роботу рецензенту для рецензування (за 10 днів до захисту)	17.12.2021	Виконано
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	20.12.2021	Виконано
11.	Передати кваліфікаційну роботу науковому керівникові для написання відгуку (за 7 днів до захисту)	21.12.2021	Виконано

8. Дата видачі завдання: «11» жовтня 2021 р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис керівника)

Побоченко Л.М.  
(П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_  
(підпис випускника)

Горобець О.Г.  
(П.І.Б)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Бізнес-акселератор як локомотив розвитку інноваційного бізнесу в світі»: 118 сторінок, 25 рисунків, 9 таблиць, 134 літературних джерел.

**Перелік ключових слів (словосполучень):** БІЗНЕС-АКСЕЛЕРАТОР, СТАРТАП, ПРИСКОРЮВАЧ, БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, Y-COMBINATOR, ІНВЕСТИЦІЇ, ПРОЕКТ, «UKINUP», COVID-2019, ПЕРСПЕКТИВИ.

**Об'єкт дослідження:** бізнес-акселератор як локомотив розвитку інноваційного бізнесу в світі.

**Предмет дослідження:** особливості функціонування бізнес-акселераторів та їх роль у розвитку стартапів у світі.

**Мета кваліфікаційної роботи:** дослідження бізнес-акселератора як локомотива інноваційного розвитку в світі.

**Методи дослідження:** теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, абстрактно-логічного, економічного моделювання, порівняльних та експертних оцінок, а також методи логічного, системно-структурного аналізу економічних процесів та зв'язків, статистичного, порівняльного та діалектичного підходів.

**Отримані результати та їх новизна:** виділено стратегії бізнес-акселераторів; розроблено власний проект прискорювача «Ukinup»; виокремлено ключові загрози стартапам під час та після пандемії COVID-2019; розроблені рекомендації для покращення стартап-клімату в світі; зроблено висновок, що бізнес-акселератор є локомотивом розвитку інноваційного бізнесу в світі.

**Значущість виконаної роботи та висновки:** дана робота має ознайомчий та практичний характер, є основою для розробки бізнес-акселераторів в Україні та світі.

**Рекомендації щодо використання результатів:** отримані результати можна використати при розробці умов для розвитку бізнесу, особливо на економічно відсталих територіях з метою зменшення диспропорційності між різними територіями України.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1</b> .....	10
<b>ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-АКСЕЛЕРАТОРІВ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ</b> .....	10
1.1. Генезис розвитку бізнес-акселераторів у глобальному середовищі .....	10
1.2. Порівняльний аналіз бізнес-інкубаторів та бізнес-акселераторів .....	20
1.3. Фактори успіху бізнес-акселераторів у контексті інноваційного розвитку .....	28
<b>РОЗДІЛ 2</b> .....	39
<b>ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-АКСЕЛЕРАТОРІВ У ПРОЦЕСІ СТАНОВЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА</b> .....	39
2.1. Дослідження економічних показників бізнес-акселераторів у світі.....	39
2.2. Аналіз стратегій бізнес-акселераторів .....	50
2.3. Оцінка успішності стартапів-випускників акселеративної програми .....	61
<b>РОЗДІЛ 3</b> .....	76
<b>ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ТА ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-АКСЕЛЕРАТОРІВ В УКРАЇНІ ПІД ВПЛИВОМ ПАНДЕМІЇ COVID-19</b> .....	76
3.1. Сучасні виклики розвитку стартапів в Україні в умовах глобальної пандемії.....	76
3.2. Розробка та впровадження власної моделі бізнес-акселератора “Ukinup” ..	82
3.3. Перспективи розвитку бізнес-акселераторів в Україні в контексті інноваційного розвитку в умовах пандемії COVID-19 .....	90
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	101
<b>СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> ..	106

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Феномен бізнес-акселераторів (стартап-акселераторів або прискорювачів бізнесу) - недавня тенденція в області підприємництва, яка має вплив на наукові кола, політиків і практиків, але ще не повністю досліджена чи усвідомлена. Існуюча література з бізнес-акселераторів, передачі технологій і корпоративного підприємництва дає лише незначні підказки про те, як інтерпретувати феномен бізнес-акселератора, виправдовуючи необхідність глибокого аналізу того, як акселератори (і їх прискорені підприємства) відрізняються від більш популяризованих ініціатив. Ця робота спрямована на те, щоб внести свій внесок в це обговорення, відображаючи поточні дослідження та визначення феномена акселератора і пропонуючи ряд потенційних напрямків досліджень, які будуть розгорнуті в найближчі роки. Також, це дослідження спрямоване на те, щоб вивчити, як працюють різні прискорювачі, як вони відрізняються один від одного і чому.

Дослідження присвячене теоретичним аспектам розвитку бізнес-акселераторів в умовах інноваційного розвитку світової економіки, аналіз особливостей розвитку бізнес-акселераторів у процесі становлення інформаційно-інноваційного суспільства, проблемних аспектів та пріоритетних напрямків розвитку бізнес-акселераторів в Україні під впливом пандемії COVID-19.

Найбільш важливими в науковому розумінні для автора під час роботи над кваліфікаційною роботою були теоретичні розробки провідних вітчизняних та зарубіжних фахівців, зокрема: Побоченко Л. М., Пічкурова З. В., Прокоп'єва А. А., Сидоренко К. В., Аппело Ю. та інші.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження бізнес-акселератора як локомотива інноваційного розвитку в світі.

Відповідно до поставленої мети виділяють **основні завдання:**

– розкрити генезис розвитку бізнес-акселераторів у глобальному середовищі;

- провести порівняльний аналіз бізнес-акселераторів та бізнес-інкубаторів;
- виокремити фактори успіху бізнес-акселераторів у контексті інноваційного розвитку;
- проаналізувати економічні показники бізнес-акселераторів у світі;
- розкрити стратегії акселерації стартапів;
- провести загальний аналіз успішності стартапів-випускників акселеративної програми;
- дослідити сучасні виклики розвитку стартапів в Україні та світі в умовах глобальної пандемії;
- розробити власну модель бізнес-акселератора «Ukinur»;
- виділити перспективи розвитку бізнес-акселераторів в Україні та світі в контексті інноваційного розвитку в контексті пандемії COVID-19.

**Об’єктом дослідження** є бізнес-акселератор як локомотив розвитку інноваційного бізнесу в світі.

**Предметом дослідження** є особливості функціонування бізнес-акселераторів та їх роль у розвитку стартапів у світі.

**Методологія дослідження.** Методологічну основу дослідження становлять фундаментальні положення з міжнародного бізнесу. В першому розділі при розкритті теоретичних аспектів розвитку бізнес-акселераторів в умовах інноваційного розвитку світової економіки використовувалися методи від абстрактного до конкретного, поєднання аналізу та синтезу, структурно-системного підходу, методу причинно-наслідкових зв’язків. В другому розділі роботи, в аналітичній частині, де досліджувалися та аналізувались особливості розвитку бізнес-акселераторів у процесі становлення інформаційно-інноваційного суспільства, інформаційного суспільства та суспільства знань, використовувалися методи логічного й історичного, кількісно-якісного аналізу, статистичні методи, методи порівняльного аналізу. У завершальному третьому розділі основним науковим методом був метод причинно-наслідкових, логічних та функціональних

зв'язків і залежностей, а також кореляційно-регресійного аналізу для розкриття проблемних аспектів та пріоритетних напрямків розвитку бізнес-акселераторів в Україні під впливом пандемії COVID-19.

Теоретичну основу роботи склали економічні дослідження вітчизняних та зарубіжних учених. При написанні роботи використовувались матеріали законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти щодо регулювання бізнесу в Україні та світі, статистичні матеріали Міністерства фінансів України, Державної служби статистики України. Фактологічною та статистичною основою слугували щорічні звіти Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), Світової організації торгівлі (СОТ), матеріали й аналітичні звіти міжнародних компаній: KPMG, World Investment Report, Statista.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та висновки кваліфікаційного дослідження висвітлено у наукових публікаціях:

Горобець О. Г. COVID-19 як нова загроза світовій економіці / О. Г. Горобець. // «Сучасні міжнародні відносини: актуальні проблеми теорії і практики – 2020». – 2020. – №1. – С. 47–51.

Горобець О. Г., Чабан О. Р. Пріоритети реформування ринку праці в умовах цифровізації світової економіки / Міжнародна науково-практична конференція «Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі», 14 квітня 2021 р., НАУ, м. Київ. - С. 110-113.

Горобець О. Г. Вплив пандемії COVID-19 на розвиток креативної економіки ЄС / О. Г. Горобець. // «Сучасні міжнародні відносини: актуальні проблеми теорії і практики – 2021». – 2021. – С. 222–226.

Горобець О. Г. Current trends in the creative economy / XXI Міжнародна науково-практична конференція молодих учених і студентів «Політ. Сучасні проблеми науки», секція «Глобальні проблеми міжнародних економічних відносин», 6 квітня 2021 р., НАУ, м. Київ. С. 116-117.

Також, положення кваліфікаційного дослідження висвітлено у науковій праці, яка виконана у рамках стипендіальної програми «ЗавтраUA»: «Роль бізнес-акселератора для розвитку бізнесу в Україні в умовах глобальної конкуренції», 2019.



**Структура кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку бібліографічних посилань використаних джерел. В роботі розміщено 9 таблиць та 25 рисунків. Список бібліографічних посилань використаних джерел включає 134 найменувань на восьми сторінках.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-АКСЕЛЕРАТОРІВ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

### 1.1. Генезис розвитку бізнес-акселераторів у глобальному середовищі

Молоді інноваційні фірми мають важливе значення для будь-якої економіки, оскільки вони є ключовими драйверами економічного розвитку, створення робочих місць, інновацій та підвищення продуктивності. Вони чинять конкурентний тиск на переважаючі підприємства, оновлюючи ринки та покращуючи їх продуктивність та процвітання. Стартапи є важливим засобом реалізації нових ідей, особливо тих, які кидають виклик усталеним галузям або не знаходять підтримки в існуючих компаніях. Таким чином, започаткування та масштабування нових підприємств є життєво важливими для інновацій та економічного зростання [87].

Протягом останнього десятиліття програми акселераторів продовжували поширюватися по всьому світу як популярна форма підтримки підприємств на ранній стадії. Ці програми, які фінансуються інвесторами, державними органами чи великими корпораціями, зазвичай надають простір, гроші, наставництво та рекомендації групам підприємців, щоб допомогти їм швидко розвиватися та масштабувати свою бізнес-ідею [87].

Однак, незважаючи на зростаючу популярність бізнес-акселераторів, мало відомо й задокументовано про різні моделі та методи, які з'явилися в контексті адаптації та розвитку галузі. Хоча більшість прискорювачів певною мірою засновані на новаторській моделі Y Combinator і Techstars, все частіше з'являється різноманітність у тому, як нові прискорювачі структурують та фінансують свої програми [87].

Перш ніж заглибитись у концепцію акселеративної програми, необхідно визначити, що таке бізнес-акселератор, дослідити історичні передумови та причини, чому це дана структура стала успішною [114].

У 1925 році Bell Labs об'єднала талановитих «мислителів та діячів», щоб створити «фабрику ідей», яка запустила складну національну мережу зв'язку. Майже століття потому інноваційні лабораторії користуються популярністю у всіх галузях промисловості - від технологій та телекомунікацій до охорони здоров'я, роздрібною торгівлі та фінансів. З тих пір, як існують гаражі, люди всередині них створюють інноваційні речі. У 1938 році специфічний гараж у Пало-Альто, штат Каліфорнія, став батьківщиною Силіконової долини (або, принаймні, Х'юлет-Пакарда). Історія походження Apple може бути «трохи міфом», але допомогла прославити гараж і додалась до корпоративної історії Америки. Проект Skunk Works від Lockheed Martin кинув виклик системам, які гальмували інновації, щоб поставити винищувачі Другої світової війни, і подарував новий жаргон у світі бізнесу [127].

На початку 90-х років широкого поширення набули інкубатори, які надають підтримку невеликим підприємствам, переважно фізичними та фінансовими ресурсами. Однак модель інкубатора протягом багатьох років критикували за відсутність політики виходу та її залежність від довгострокового державного фінансування для підтримки стійкості [87]. Проте, дана модель теж вважається досить успішною та користується популярністю до сьогодні. Наприклад, Idealab заснувала свою стартап-студію у 1996 році та запустила десятки компаній. Формула інкубатора була прийнята технологічною індустрією і стимулювала «заводи стартапів» та «паралельне підприємництво» [127].

Коли з'явилися інкубатори, багато нових інноваційних підприємств були активні в таких секторах, як біотехнологія, мікроелектроніка та електрообладнання, які зазвичай є капіталомісткими. Відтоді розвиток технологій та підйом цифрової економіки змінили ландшафт, у якому працюють багато стартапів, швидко скорочуючи витрати та час, необхідні для виведення продукту чи послуги на ринок [87].

Крім того, у 2000 році вибухнув міхур «dot-com», пов'язаний із зменшенням операційних витрат на створення компанії (зокрема, пов'язаних з Інтернетом) та переходом початкових інвестицій від венчурних капіталістів до інвесторів-ангелів.

Це створило основу для нового типу програми інкубації стартапів: бізнес-акселераторів як локомотива інноваційного розвитку стартапів [115].

Бізнес-акселератори були спеціально створені, щоб допомогти цим новим цифровим підприємствам на початку їхнього життєвого циклу, використовуючи підхід бережливого запуску. Вони суттєво відрізняються від типових інкубаторів, які були розроблені для капіталомістких стартапів або допоміжних технологій. По-перше, вони в першу чергу не призначені для надання матеріальних ресурсів чи послуг офісної підтримки, а по-друге, вони менш орієнтовані на венчурних капіталістів як наступного етапу фінансування, але більш тісно пов'язані з бізнес-ангелами та невеликими індивідуальними інвесторами [87].

Наскільки відомо, перший бізнес-акселератор, **Y Combinator**, був створений у 2005 році в Кембриджі, штат Массачусетс [87], Полом Гремом, колишнім підприємцем, перетвореним на ангельського інвестора. Маючи дуже схожий профіль, другий прискорювач (**Tech Stars**) був сформований у 2007 році в Боулдері Бредом Фельдом та Девідом Коеном з метою сприяння місцевому розвитку у своєму регіоні, одночасно підтримуючи стартапи у більш активній роботі ("практичній") манері. Ці два бізнес-акселератори швидко стали еталонами для наслідування, надихнувши сотні подібних програм в усьому світі [115]. Через два роки, у 2009 році, **Difference Engine** започаткував європейський сектор прискорювачів.

У 2013 році Seed-DB7 повідомив про понад 213 акселераторів у всьому світі, які підтримали приблизно 3800 нових підприємств [87]. У 2021 році, за даними Startup Blink, у світі налічується 758 бізнес-акселераторів [116]. Проте, дана цифра не є остаточною, так як на сьогоднішній день дуже розмита лінія між прискорювачами, бізнес-інкубаторами та іншими подібними структурами. Наприклад, за даними Beta Boom, у 2021 році в усьому світі нараховується понад 3000 бізнес-акселераторів, з них 1000 в США [123].

Таким чином, кількість прискорювачів швидко зросла в США, потім у Європі, продовжує зростати в усьому світі. Ці програми відрізняються ціннісною пропозицією, широко визнаною багатьма зацікавленими сторонами в інноваційній екосистемі: підприємцями, інвесторами, наставниками [114].

Тлумачачи термін, акселератор (або простіше – прискорювач) – це засіб для збільшення швидкості транспортних засобів, хімічних реакції, чи, як у даному випадку, бізнесу [4]. Таким чином, **бізнес-акселератори (або прискорювач)** – це програми, які, як правило, орієнтовані на розвиток проекту на його ранніх стадіях. Учасники цих програм отримують допомогу на всіх стадіях життєвого циклу стартапу, бізнес-акселератори пропонують наставництво та можливість отримати інвестиції [85].

Незалежно від того, це називається інноваційною лабораторією, корпоративним гаражем чи стартап-студією; в епоху цифрових технологій кожна організація хоче бути швидшою та спритнішою. У той час як багато моделей у стилі інкубатора зосереджені на «вилупленні та вихованні» нових ідей, прискорювачі зосереджені на прискоренні існуючої ідеї. За короткий проміжок часу (зазвичай кілька місяців) бізнес-акселератор надає грошові кошти, наставництво, можливості спілкування та навчання для когорти стартапів. Деякі також надають офісні приміщення та інші ресурси. Акселеративні програми зазвичай завершуються демонстраційним днем для стартапів-учасників, щоб донести свої ідеї до аудиторії інвесторів, преси та інших членів спільноти, отримати кошти на реалізацію та потенційних клієнтів [127].

Акселератори, як правило, мають прибуток і часто володіють акціями в компаніях своїх клієнтів. Вони використовують обмежений у часі підхід на основі когорти, щоб зосередитися на прискоренні зростання вибраних технологічних стартапів із широкого кола галузей. Наприклад, В4С є акселератором соціальних підприємств, тоді як Canadian Creative Accelerator має на меті розширити масштаби та глобальне охоплення канадських телевізійних, кіно-, музичних та медіа-компаній. Бізнес-акселератори стають все більш популярними в екосистемі стартапів багатьох країн [104]. Новизна та вплив таких програм на підприємницькі екосистеми призвели не лише до збільшення загального обсягу інвестицій на ранніх стадіях, особливо у США та Європі, а й до зростання зацікавленості політиків щодо сприяння регіональному розвитку шляхом створення нових підприємств [115].

Таким чином, **бізнес-акселератор** – це офіційна організація або офіційний проект, який допомагає стартапам прискорити зростання, якомога швидше набути підприємницьких компетенцій, отримати початкове фінансування та забезпечити більші загальні шанси на виживання – все це через високоструктуровану та конкурентоспроможну програму наставництва. Основні характеристики акселератора стартапів як форми підтримки нових підприємств, згідно Довідника з розробки акселеративних програм відображені на рис. 1.1. [61, с. 9]:

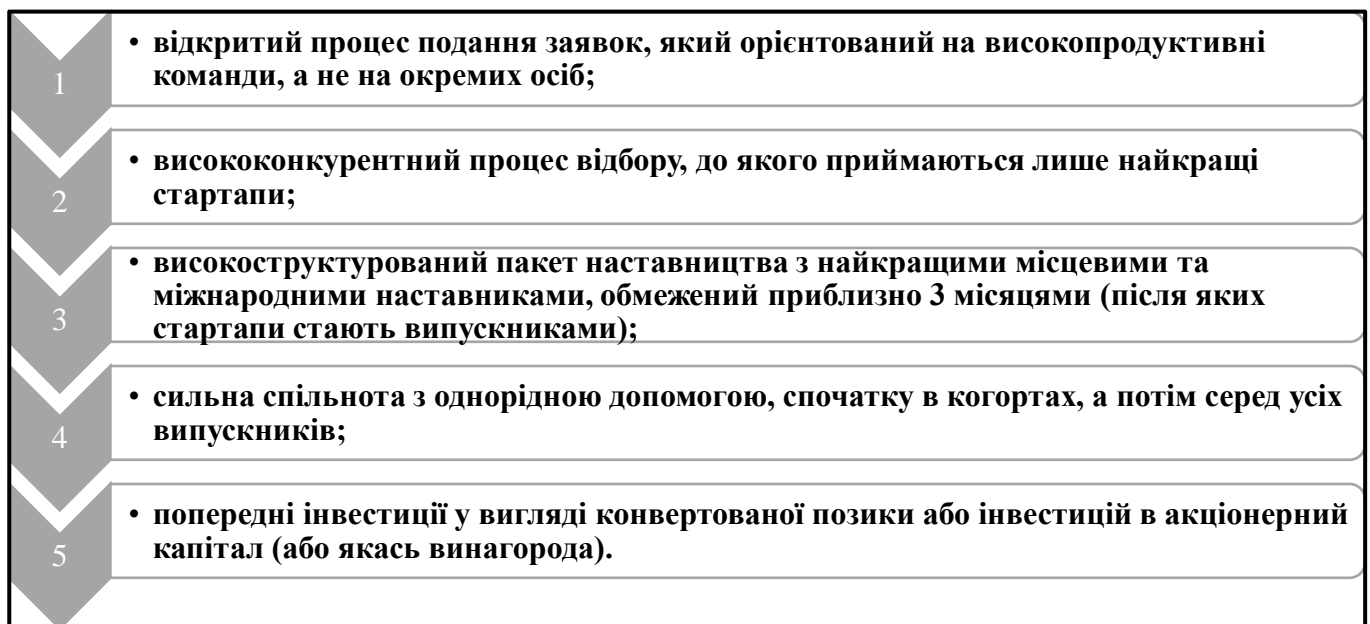


Рис. 1.1. Основні характеристики акселератора стартапів як форми підтримки нових підприємств.

Примітка. Побудовано автором за даними Joint guide to develop Acceleration programmes, 2017 /Interreg. – Ljubljana: Technology Park Ljubljana Ltd, 2017. – P.53.

Таким чином, можна зробити висновок, що для бізнес-акселератора характерна орієнтація на високопродуктивні конкурентоспроможні командні проекти, які здатні швидше за інших розвивати проект до високоприбуткового стартапу. Прискорювачі пропонують для стартапів сильну спільноту з найкращими наставниками у даній галузі. У середньому акселераційна програма триває 3 місяці, з можливістю залучення інвестицій.

Незважаючи на те, що в усьому світі існує майже 758 загальноновизнаних бізнес-акселераторів [116], це не означає, що ринок уже повністю насичений. Нові прискорювачі народжуються щодня, але нові, як правило, більш спеціалізовані та цілеспрямовані. У той час як перші акселератори приймали і досі приймають стартапи з різних галузей на локальному або глобальному рівні, а нові акселератори вибирають певні ніші, сегменти або стадії зростання наближені до цільової. Залучаючи наставників, які мають певну нішу чи галузеві знання та пропонуючи скоригований пакет підтримки, такі спеціалізовані акселератори можуть надати ще більшу цінність для стартапів [61, с. 9].

Крім правильного стратегічного фокусу та орієнтації стартапу, забезпечення довгострокової стійкості є ще одним великим викликом. За останнє десятиліття багато акселераторів стартапів закрили свої двері. Це означає, що кожен прискорювач стартапів повинен бути ретельно розроблений і пам'ятати про довгострокову стійкість. Деякі акселератори заздалегідь знають, що працюватимуть лише кілька років, доки не закінчаться отримані кошти на операційні витрати. У певному сенсі в цьому немає нічого поганого, але ресурси та накопичені знання використовуються набагато краще, якщо забезпечується довгострокова стійкість.

Аналізуючи бізнес-акселератори, необхідно виділити класифікацію даних програм. Існують різні підходи до групування прискорювачів (за галуззю, за стадією стартапу та інші). Так, за чинником макро- перспектив виділяють 6 типів бізнес-акселераторів [61, с. 10], (рис. 1.2.):



Рис. 1.2. Типи бізнес-акселераторів за макро- перспективами.

Примітка. Побудовано автором за даними Joint guide to develop Acceleration programmes, 2017 /Interreg. – Ljubljana: Technology Park Ljubljana Ltd, 2017. – P. 10.

Загальні акселератори стартапів зосереджені на більш ніж одній галузі. Зазвичай вони вибирають 3-5 перспективних галузей, а іноді навіть приймають у свою програму перспективні стартапи з будь-якої галузі, якщо їхня ідея досить хороша. Наприклад, Y Combinator, один із перших у світі прискорювачів стартапів, перераховує 25 галузей, у які вони інвестують, і постійно додає нові [61, с. 10].

З іншого боку, вертикальні прискорювачі стартапів зосереджені лише на одній галузі. Вони формують свою програму наставництва відповідно до конкретних потреб галузі та збирають спеціалізованих наставників, консультантів, інвесторів та інших зацікавлених сторін. Багато разів вертикальні прискорювачі також тісно співпрацюють з науково-дослідними установами або лабораторіями факультету в галузі.

Наступний тип, корпоративні акселератори, як правило, мають вертикальну базу, фінансують стартапи в галузі, в якій працює корпорація. Іноді корпоративні акселератори також мають загальну орієнтацію, якщо вони підтримуються глобальними консалтинговими, інвестиційними чи іншими корпораціями.

Прискорювач стартапів, орієнтований на соціальних підприємців, називається **акселератором впливу**. Вони допомагають розвивати проекти соціального спрямування.

Особливим типом акселераторів є державні акселератори. Ці типи акселераторів можуть підтримуватися муніципалітетами, національними фондами чи фондами ЄС. Урядову підтримку можна розглядати по-різному – надання додаткового державного фінансування спільно з приватним капіталом (1 євро державне за 1 євро приватне), субсидування освітніх програм або надання повної фінансової підтримки діяльності акселератора та інвестиційного фонду.

Підтримувані урядом акселератори мають важливу місію – об'єднувати потрібних людей та надавати чудові освітні програми для потенційних підприємців, щоб створити локальну екосистему стартапів. Як видно з наведених вище прикладів, підтримувані урядом прискорювачі стартапів можуть мати абсолютно різну стратегічну чи галузеву спрямованість. Стратегічний фокус завжди має базуватися



на місцевих потребах, недоліках, потенціалі та стратегії розвитку державної економіки.

Останній тип акселераторів стартапів - це ті, які орієнтовані на університети та науково-дослідні установи. Їхня головна ідея або прискорити передачу інновацій з дослідницьких лабораторій на ринки, або заохотити студентів до підприємництва [61, с. 11].

Прискорювачі, орієнтовані на університети та науково-дослідні установи, тісно співпрацюють з університетськими інкубаторами, технопарками та офісами трансферу технологій. Вони забезпечують комплексну програму для студентів, дослідників та інших співробітників, щоб комерціалізувати застосовні технології з найсучасніших дослідницьких лабораторій.

Як бачимо, університети та науково-дослідні установи також стають дуже спеціалізованими, орієнтуючись на різні технології, лабораторії та етапи розвитку. Вони також пропонують студентам та дослідницьким співробітникам різні види підтримки, спілкування та фінансування (рис. 1.3.). Такими типами прискорювачів є орієнтовані на студентів, на загальні та вертикальні наукові дослідження [61, с. 12].

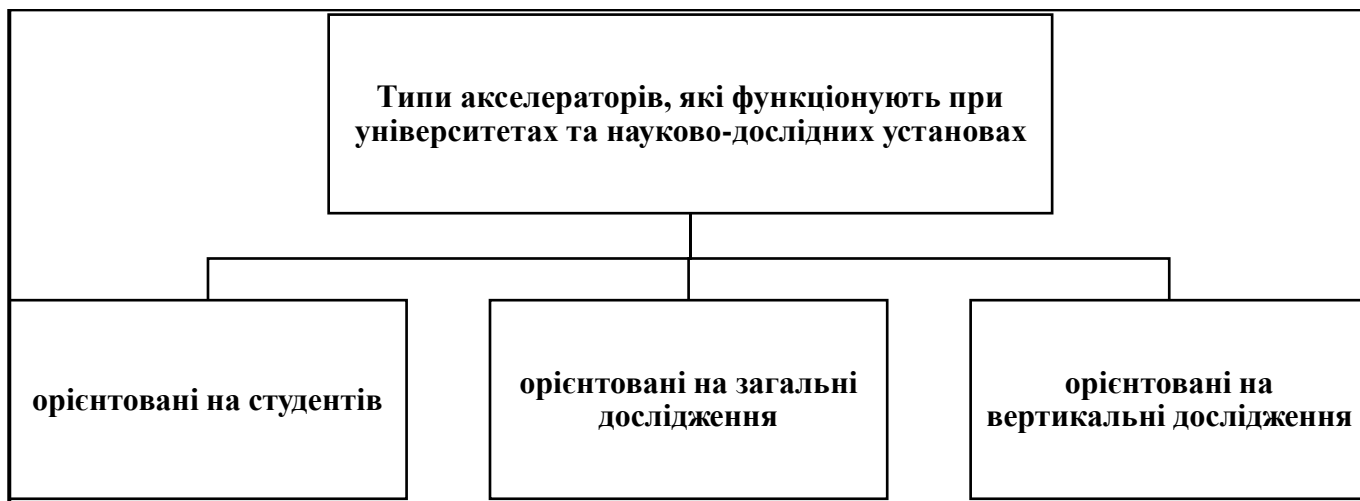


Рис. 1.3. Типи акселераторів, які функціонують при науково-дослідних установах.

Примітка. Побудовано автором за даними Joint guide to develop Acceleration programmes, 2017 /Interreg. – Ljubljana: Technology Park Ljubljana Ltd, 2017. – P. 12.

Варто зауважити, що більшість акселераторів стартапів зосереджені на тому, щоб допомогти компаніям знайти свій продукт/ринок. Це означає, що стартап, який хоче подати заявку має бути офіційно заснованим, має сформовану команду, яка готова працювати над ідеєю повний робочий день, і у них є інноваційна ідея для ринку, що швидко розвивається.

Також, існує спеціалізація за різними стадіями зростання. Поряд із традиційними прискорювачами стартапів необхідно виокремити створення трьох типів акселераторів, орієнтованих на різні етапи розвитку (див. Рис. 1.4.). Деякі акселератори охоплюють усі етапи з різними програмами в межах одного акселератора [61, с. 12].

Акселератори ранньої стадії зосереджені на подоланні розриву між дослідженнями та стартапом, підготовці стартапу до подання заявки на акселератори стартапів або заохочення підприємництва, організовуючи вихідні стартапи і хакатони. Прикладом є акселератор FFED у Лондоні [63] та офіційна франшиза Startup Weekend від акселератора TechStars [73].

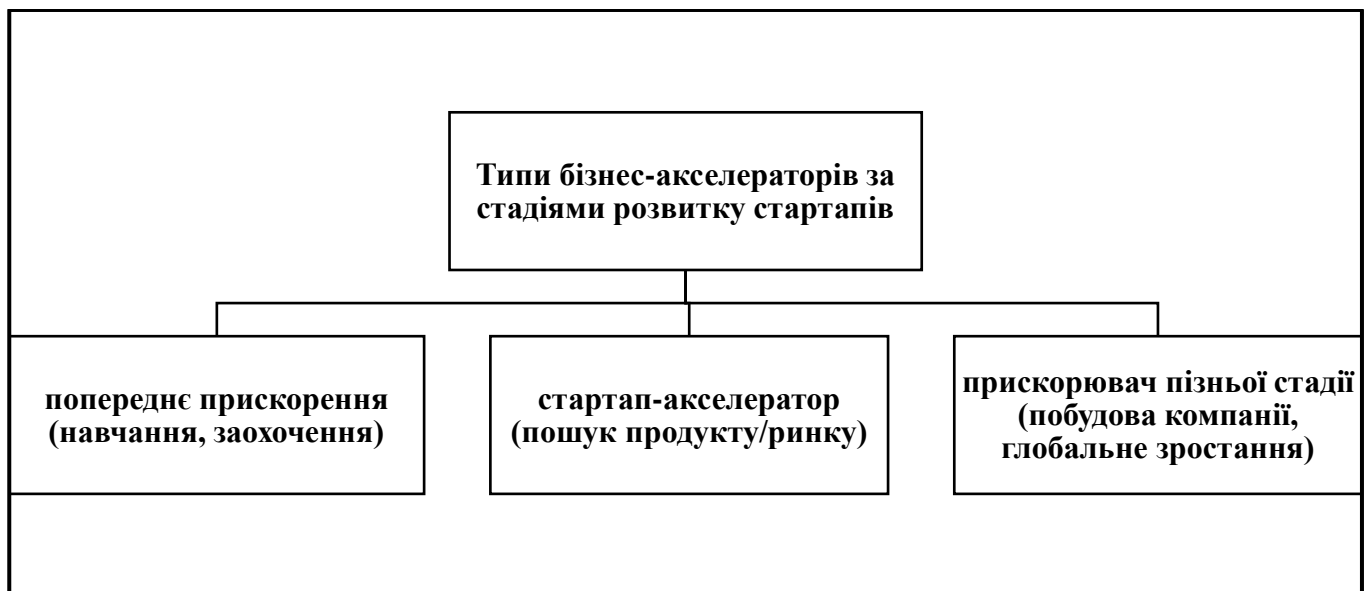


Рис. 1.4. Типи бізнес-акселераторів за стадіями розвитку стартапів.

Примітка. Побудовано автором за даними Joint guide to develop Acceleration programmes, 2017 /Interreg. – Ljubljana: Technology Park Ljubljana Ltd, 2017. – P. 12.

Прискорювачі пізнішої стадії постійно зростають у чисельності. Вони орієнтовані на компанії, які успішно знайшли продукт/ринок, і їхня мета полягає в тому, щоб допомогти їм розвиватися на міжнародному рівні [61, с.12]. Ці прискорювачі зазвичай є корпоративними або підтримуються венчурними компаніями. Прикладом є Disney Accelerator [65], який переключив свою увагу на запуски пізнішої стадії.

Ще одним типом акселераторів, які слід згадати, є ті, які формуються з метою прискорення внутрішнього підприємництва в корпоративному середовищі (прискорювачі пізньої стадії), [61, с. 12]. Прикладом є програма корпоративного хакатону AngelHack [64]. Корпорації можуть створювати корпоративні акселератори для співпраці та фінансування нових стартапів або акселератори повністю орієнтовані на внутрішнє середовище, звертаючись до персоналу та корпоративної культури [61, с. 12].

Отже, бізнес-акселератори - це суб'єкти господарювання, які здійснюють початкові інвестиції в перспективні компанії в обмін на власний капітал як частину строкової, когортної програми, включаючи менторство та освітні компоненти, які завершуються публічною презентацією або демонстраційним днем. Бізнес-акселератори також називаються початковими акселераторами, стартап-акселераторами, прискорювачами бізнесу або програмами-акселераторами, які підтримують розвиток стартапів. Хоча вони дещо відрізняються від бізнес-інкубаторів, гібридних моделей прискорення бізнесу, вони швидко розвиваються, тому важко чітко визначити кількість бізнес-акселераторів у світі (орієнтовно 758-3000 прискорювачів за різними підрахунками).

Існує різна типологія бізнес-акселераторів. Найпоширеніші: за галузями (розумне місто, ІТ та інші), за стадіями стартапу (попереднє прискорення, стартап-акселератор та прискорювач пізньої стадії) та за макро-перспективами (загальний, вертикальний, корпоративний, державний, соціальний, студенто- та науково-орієнтований). Кожна група акселераторів хоч і є унікальною, проте акселератори бувають одночасно декількох типів.

## 1.2. Порівняльний аналіз бізнес-інкубаторів та бізнес-акселераторів

Так, як бізнес-акселератори лише набирають популярності у світі, а поняття не завжди коректно використовується, існує проблема відокремлення терміну прискорювача бізнесу від бізнес-інкубатору. Варто зауважити, що помилково відносять бізнес-інкубаторів до акселераторів, але частіше навпаки. Тому, треба ретельно дослідити ці два поняття. Також, розмиття кордонів і перекриття призводять до використання обох термінів як взаємозамінні. Обидві організації об'єднує те, що вони підтримують стартапи в їхньому розвитку з метою прискорення бізнесу. Проте у даному розділі дипломної роботи проаналізовані відмінності в багатьох характеристиках, включаючи мотивацію та бізнес-модель. Нижче розглядаються обидві програми, щоб зрозуміти природу організації [90].

Акселератори, особливо ті, які мають частку в стартапах, діють через особисту зацікавленість в прискоренні розвитку стартапів. Прискорювачі переважно інвестують у стартапи на початковій стадії в обмін на акціонерний капітал і очікують, що ці пакети стануть цінними протягом наступних років. Акселератор має на меті прискорити розвиток стартапів, щоб зробити його капітал максимально прибутковим. Тому загальна ціль вимірюється більш орієнтованими на КРІ результатами, такими як рентабельність інвестицій, прибутковість і розмір ринку, на який націлені стартапи [90].

Таким чином, можна визначити акселератори як прибуткові установи. Класична програма-акселератор все частіше зосереджується на групах у певній галузі, тобто вони беруть кілька стартапів в одну програму і прискорюють розвиток кожного стартапу одночасно. Програми-акселератори зазвичай тривають від трьох до шести місяців, і стартапи витрачають усі свої можливості та активно беруть участь у цій програмі протягом цього часу [132].

Навпаки, загальною метою інкубаторів часто є створення екосистем, а не прискорення розвитку конкретного стартапу. Ось чому урядові установи часто працюють з інкубаторами, щоб стимулювати інновації в певній галузі [90]. Будучи переважно некомерційними організаціями, інкубатори роблять акцент на створенні

соціальної цінності та загального економічного добробуту [132]. Тим не менш, на відміну від когорт стартапів акселераторів, інкубатори реєструють окремі стартапи і розглядають їх окремо [90].

Інкубатори працюють зі стартапами від декількох місяців до п'яти років, включаючи офісні приміщення та відповідні галузеві та фінансові ноу-хау. Зазвичай вони не інвестують у стартапи, розміщені в інкубаторі, оскільки вони в першу чергу не зосереджені на заробітку грошей, а скоріше просувають підприємницьку діяльність у галузі або регіоні. Підводячи підсумок, теза виявила відмінності між інкубаторами та акселераторами в мотивації, організації, географічній сфері та бізнес-моделі обох організацій, як показано в Табл. 1.1. [90].

Також проблему відмінності акселераторів від інкубаторів досліджували Сьюзан Коен з Університету Річмонда і Яель Хохберг з Університету Райса. Вони виділяють чотири відмінні фактори, які роблять акселератори унікальними: вони є фіксованими, заснованими на когортах, керуються наставництвом і вони завершуються випускним або «демонстраційним днем». Жодна з інших інституцій ранньої стадії - інкубаторів, інвесторів-ангелів чи венчурних капіталістів початкової стадії - не має цих колективних елементів. Прискорювачі з ними можуть мати схожу мету розвитку стартапів на ранній стадії, але вони різні, з чітко різними бізнес-моделями та структурою стимулів [132].

Таблиця 1.1

Порівняння акселераторів та інкубаторів за мотиваційними та організаційними рисами

<b>Характеристика</b>	<b>Акселератор</b>	<b>Інкубатор</b>
Мотивація	Прискорити розвиток окремих стартапів, щоб збільшити вартість отриманого капіталу	Створити підприємницькі екосистеми в межах певної галузі або регіональних районів
Інвестиції у власний капітал	Так	Ні
Організація стартап серій	Так	Ні
Мета діяльності	Прибуткова організація на капіталістичних засадах	Організація соціального забезпечення
Обмежена територія дії	Ні	Так

Джерело: Accelerators: Market dynamics and competitive strategies [Electronic resource]. – Access: [https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/60758878/309719\\_MA\\_CBS\\_LS\\_PW.pdf8](https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/60758878/309719_MA_CBS_LS_PW.pdf8).

Співробітники освітньої платформа Masterclass зазначили, що бізнес-інкубатори та акселератори стартапів пропонують підтримку компаніям на ранній стадії та наставництво протягом усього процесу підприємництва, але між цими моделями розвитку бізнесу є ключові відмінності [95], (рис. 1.5.):



Рис. 1.5. Ключові відмінності між акселераторами та інкубаторами за даними Masterclass.

Примітка. Побудовано автором за даними Business Incubator vs. Startup Accelerator: What's the Difference? [Electronic resource]. – Access: <https://www.masterclass.com/articles/incubator-vs-accelerator-guide#business-incubator-vs-startup-accelerator-whats-the-difference>.

**Стадія підприємства:** найбільша відмінність між акселераторами та інкубаторами полягає в тому, на якому етапі вони зосереджені. Інкубатори зосереджені на стартапах на ранній фазі, які знаходяться на стадії розробки продукту і не мають розробленої бізнес-моделі. Акселератори зосереджені на прискоренні зростання існуючих компаній, які вже мають мінімально життєздатний продукт (MVP) у руках ранніх користувачів із усталеною відповідністю ринку.

**Початкове фінансування:** інкубатори зазвичай не інвестують капітал у підприємства, але вони можуть попросити частку в капіталі в обмін на цінні ресурси, які вони надають. Це стандартна практика для акселераторів надавати підприємствам початкові інвестиції в обмін на частку в компанії.

**Хронологія програми:** бізнес-інкубатори зазвичай розвивають свої підприємства на більш повільній шкалі. Їхня мета — інкубувати бізнес-ідею стільки,

скільки необхідно для створення успішної компанії — і цей інкубаційний період може тривати від одного до двох років. І навпаки, акселератори працюють більше як стартовий табір і, як правило, мають встановлені часові рамки лише від трьох до шести місяців [95].

Також, варто зазначити, що вклад у дослідження питання відмінності бізнес-акселераторів та бізнес-інкубаторів зробила компанія з розробки програмного забезпечення для стартапів TRIARE. Зокрема, було порівняно дані структури за сімома ключовими ознаками: вимоги, ціль, вибір, фінансування, середовище, підтримка та тривалість [107], (рис. 1.6.):



Рис.1.6. Ознаки відмінності акселераторів та інкубаторів згідно дослідження компанією TRIARE.

Примітка. Побудовано автором за даними Incubator or Accelerator: What's the Difference? [Electronic resource]. – Access: <https://triare.net/insights/incubator-or-accelerator/>.

### **Вимоги до стартапів:**

Бізнес-інкубатори: стартапи – це компанії на ранній стадії або навіть окремі підприємці, яким не обов'язково потрібно фінансування. Їх потрібно навчати на початкових етапах і, як правило, вони вже є частиною місцевої спільноти стартапів. Інкубатори зазвичай орієнтуються на місцевих представників або вимагають

переїзду. Іноді інкубатор може приймати лише стартапи, орієнтовані на певний ринок або вертикаль. Зазвичай робочий MVP (мінімально життєздатний продукт) і встановлені процеси не потрібні.

Бізнес-акселератори: як правило, прийняті стартапи вже завершили етап відкриття, розробили прототип (мінімально життєвий продукт) і спланували бізнес-модель. Їхні ідеї перевірені та працюють, вони швидко ростуть, потребують наставництва та фінансування відповідно до плану розвитку проекту [107].

### **Цілі структур щодо стартапів:**

Бізнес-інкубатори: спрямовані на стимулювання інновацій. Вони відбирають і допомагають розвивати креативні ідеї. Наставництво, надане бізнес-інкубаторами, веде стартапи на етапі відкриття: створення прототипів, розробка продукту, планування бізнес-моделі тощо.

Бізнес-акселератори: спрямовані на швидке розширення масштабів під час підготовки до початкового фінансування. Вони пропонують інвестиційний капітал та наставництво в обмін на акціонерний капітал. Часто вони є першими зовнішніми інвесторами для стартапів [107].

### **Відбір на програму:**

Бізнес-інкубатори: зазвичай орієнтовані на більшу кількість і мають неконкурентний відбір. Деякі отримують заявки, деякі можуть приймати новачків тільки через надійних партнерів.

Бізнес-акселератори: мають конкурентний циклічний відбір. Стартапи повинні пройти процедуру подачі заявок і продемонструвати, що вони мають мінімально життєвий продукт та швидко масштабуються. Чим популярніший бізнес-акселератор тим важчий відбір до нього [107].

### **Фінансування стартапів:**

Бізнес-інкубатори: як правило, не забезпечують капітал. Вони мають платну (рентну) або некомерційну бізнес-модель і рідко беруть участь у стартапах, які вони підтримують. Деякі з них є незалежними, а деякі фінансуються державою, пов'язані з університетами, спонсоруються державними установами, корпораціями чи іншими інвесторами.



Бізнес-акселератори: отримують плату від стартапів через невеликий заздалегідь визначений відсоток власного капіталу (зазвичай 4-15% за інвестиції в 20 000 дол. США або більше). Завдяки такому підходу акселератори несуть більшу відповідальність за успіх. Наставництво та мережа часто цінуються найбільше. Найкращі акселератори пропонують нетворкінг з сотнею керівників, венчурних інвестицій, експертів галузі, інших інвесторів тощо [107].

#### **Середовище для стартапів:**

Бізнес-інкубатори: звичайний «пакет» інкубатора включає доступ до коворкінг-середовища з програмою оренди, бізнес-наставництво та зв'язок з місцевою громадою. Коворкінг – це велика частина досвіду; однак вони можуть відволікати і бути занадто дорогими для великих команд.

Бізнес-акселератори: зазвичай вимагають переміщення. Хоча більшість із них надають стартапам приватні офіси, деякі пропонують коворкінг або дозволяють знайти його самостійно [107].

#### **Підтримка для стартапів:**

Бізнес-інкубатори: програма інкубатора стартапів включає мінімальне тактичне навчання (наприклад, юридичні, людські ресурси тощо). Учасники витрачають свій час на спілкування з колегами, конкретизуючи ідеї. Наставництво, як правило, здійснюється досвідченими інвесторами та експертами. Вони допомагають уточнювати ідеї: визначати відповідність продукту ринку, працювати над питаннями інтелектуальної власності, складати бізнес-план. Типові інкубатори зосереджені на створенні продуктивного, інноваційного середовища.

Бізнес-акселератори: програми прискорювачів стартапів є інтенсивними, зазвичай проводяться у формі семінарів і набагато більш структуровані в порівнянні з інкубаторами. Досвідчена компанія, ймовірно, стане вашим наставником у запуску. Крім того, акселератори намагаються якимось чином вирівняти учасників, а інкубатори зосереджуються на створенні середовища для спільної творчості [107].

#### **Тривалість програми:**

Бізнес-інкубатори: процес інкубатора може тривати від кількох місяців до кількох років і часто є відкритим. Проте може бути демонстраційний день, коли

стартап презентує ідею спільноті чи інвесторам. Інкубатори працюють на основі потреб стартапів і більше піклуються про довговічність, ніж про швидкість зростання. Тому зазвичай немає обмежень у часі, нерідкі випадки, коли стартапи інкубують більше року. Бізнес-акселератори: на відміну від інкубаторів, працюють за встановленими часовими рамками. Зазвичай вони тривають 3-6 місяців, протягом яких стартапи працюють, щоб розширити свій бізнес і уникнути проблем на цьому шляху. Наприкінці програми всі стартапи з певної когорти презентують свої проекти інвесторам і ЗМІ в день демонстрації [107].

Проаналізувавши дослідження на тему різниці між бізнес-акселераторами та бізнес-інкубаторами, необхідно зазначити, що існують також гібридні установи, які поєднують функції акселератора та інкубатора в різних пропорціях. Звернення до бізнес-ангела — ще один спосіб підтримати свій стартап. Бізнес-ангел – це особа, яка надає капітал для початку діяльності на ранній стадії, як правило, в обмін на акціонерний капітал або конвертований борг. Вони не забезпечують навчанням і не вимагають переїзду, але іноді можуть бути наставниками за потреби [107].

Варто зауважити, що існує велика кількість напрямів типології різниці між бізнес-акселераторами та бізнес-інкубаторами. Так, розрізнення між бізнес-акселераторами та бізнес-інкубаторами можна провести за наступними сімома ознаками (рис. 1.7.):

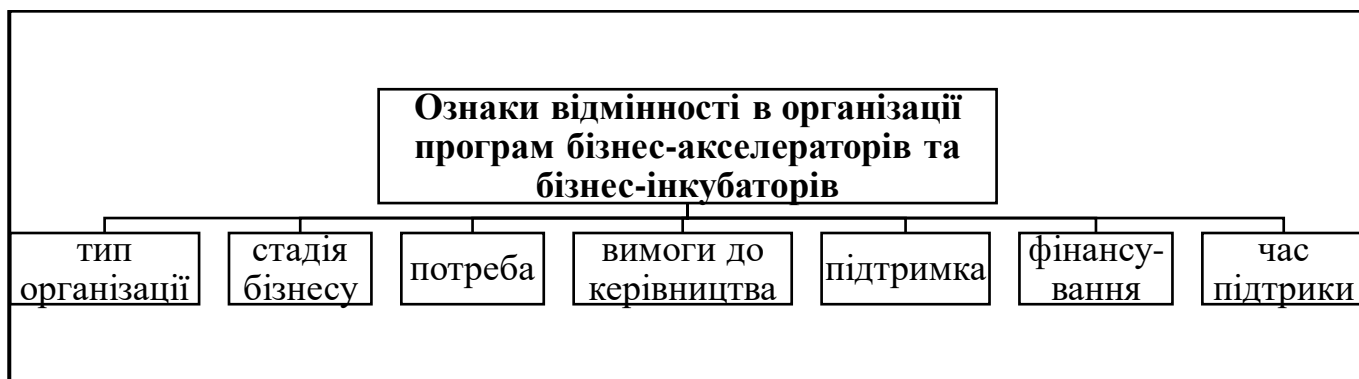


Рис. 1. 7. Ознаки відмінності в організації програм бізнес-акселераторів та бізнес-інкубаторів.

Примітка. Побудовано автором за даними Incubator vs accelerator [Electronic resource]. – Access: <https://www.slideshare.net/Clustox/incubator-vs-accelerator>.

Розглядаючи кожен ознаку окремо, варто виділити ключові особливості:

– **тип організації:** концепція інкубатора народилася на академічному та державному рівнях. Акселератор, як правило, є приватною особою;

– **стадія бізнесу:** інкубатори діють на ранніх стадіях підприємства, розвиваючи ідею, допомагаючи підтвердити гіпотезу бізнесу та допомагаючи будувати компанію. Бізнес-акселератор дуже схожий на інкубатор, але відрізняється тим, що зазвичай більший фокус на компаніях, які виходять або розвиваються на національному або глобальному ринку. Бізнес-акселератори, швидше за все, будуть фінансуватися венчурними капіталістами, які шукають можливість фінансувати потенціал зростання за допомогою визначених планів дій;

– **потреба:** прискорювач шукають бізнес-моделі, тому що вони зосереджені на хороших ідеях, які мають сенс. Інкубатори шукають бізнес-плани, тому що їм потрібна більш офіційна оцінка проектів

– **вимоги до керівництва:** акселератором керують підприємці або досвідчені інвестори. Інкубатори очолюють менеджери з досвідом роботи в державному посередництві, університетах та бізнесі;

– **підтримка:** акселератор використовує приватний капітал для власного фінансування. Інкубатори використовують державні кошти для себе та для інкубованих компаній;

– **фінансування:** акселератор надає фінансову підтримку для залучення інвесторів. Інкубатори починають підтримувати бізнес через 12-24 місяці після створення [25];

– **час підтримки:** період прискорення бізнесу в акселераторі становить від 3 до 8 місяців. Інкубатори лише допомагають підготуватися до отримання інвестицій від інших організацій (від декількох місяців до 5 років), [108].

Отже, хоч бізнес-акселератори та бізнес-інкубатори спрямовують свою діяльність на допомогу бізнесу, проте їхні програми та цілі різні. Це видно з самої назви: у той час як інкубатори «інкубують» ідеї та інновації на ранній стадії, акселератори «прискорюють» зростання працюючого стартапу. Існує багато

досліджень, які описують ознаки відмінності прискорювачів та інкубаторів бізнесу. Ключовими ознаками є: мотивація та мета програми, інвестиції у власний капітал, організація стартап серій, територія та час дії програми, стадії стартапів, початкові інвестиції у стартап, хронологія програми, вимоги, ціль, відбір, фінансування, середовище, підтримка, тип організації, потреба, вимога до керівництва та інші.

Таким чином, можна дійти висновку, що прискорювачі більше орієнтовані на фінанси, а інкубатори більше зосереджуються на наставництві. Бізнес-акселератори призначені для ідей, які реалізовані та готові до виведення на ринок, а інкубатори є більш ранніми, щоб допомогти втілити ідеї в реальність. Прискорювачі можуть повністю підтримувати запуск, проте інкубатори з більшою ймовірністю дозволять зв'язатися з іншими підприємцями. Також, варто зазначити, що і акселератори, і інкубатори отримують велику кількість заявок, тому шанси на успіх зазвичай мають низький однозначний відсоток, тому стартапам рекомендується подаватись одночасно на різні типи програм, так як для бізнес-акселератору проект може не підійти, а бізнес-інкубатор візьметься допомагати, чи навпаки.

### **1.3. Фактори успіху бізнес-акселераторів у контексті інноваційного розвитку**

Нові стартапи мають вирішальне значення для еволюції суспільства та зростання економіки. Вони можуть створити більше робочих місць, збільшити різноманітність ринку та навіть допомогти викоринити бідність у найменш розвинених районах. Підприємці хочуть впровадити на ринок нові ідеї, щоб відповідати очікуванням споживачів, і їм потрібна допомога, щоб втілити свої ідеї в реальність. Існують різні організації, такі як державні структури, університети, бізнес-інкубатори, коворкінгові центри та інвестори, які заохочують розвиток нових підприємств та допомагають їм на шляху становлення та (або) розвитку. Проте їм не вистачає повної системи підтримки, щоб допомогти стартапам на їх ранніх стадіях. Цей пробіл заповнюють бізнес-акселератори [116].

Як було зазначено вище, бізнес-акселератори є відносно новим типом інкубації стартапів. Вони допомагають компаніям, що зароджуються, досягати успіху на ранній стадії розвитку, надаючи послуги підтримки. Фактори успіху акселераторів можуть мінімізувати невдачі команд стартапів. У даному пункті дипломної роботи розглядаються три основні фактори успіху: процес відбору та критерії, послуги підтримки бізнесу та мережа. Метою даного пункту є розвиток розуміння феномену бізнес-акселератора та визначення ключових компонентів успіху.

Варто зауважити, що згідно інституціональної теорії, фактори успіху допомагають акселераторам набути легітимності в очах їхніх зацікавлених сторін. Легітимність відіграє ключову роль у прискорювачах виживання та зростання бізнесу. Різноманітність бізнес-акселераторів визначається потребами та вимогами зацікавлених сторін [122].

Одним з найважливіших елементів бізнес-акселераторів і основною причиною участі команди стартапів в акселераторі є наставництво високоякісних тренерів та менторів. Прискорювачі також надають можливість спілкування, яке складається з різних заходів, таких як «День демонстрації», призначений для знайомства стартапів з інвесторами. Ще одна особливість акселераторів полягає в тому, що одночасно підтримується група компаній. Бізнес-акселератори позитивно впливають на команди стартапів, допомагаючи їм швидко навчатися, щоб стати успішними підприємцями та створювати цінні мережі [122].

Під час дослідження ключових факторів успіху бізнес-акселераторів, варто виокремити також сильні сторони бізнес-інкубаторів. Серед них процес відбору, доступні послуги та можливості для створення мережі є найбільш впливовими. Що стосується процесу відбору, то враховуючи опрацьовану літературу, можна зробити висновок, що для досягнення успіху необхідно розробити раціональний процес відбору компаній-початківців. Аналогічно, нові компанії виграють від доступних послуг, оскільки їм часто бракує ділових навичок і зазвичай стикаються з проблемами через фінансові зобов'язання. Надання допомоги бізнесу сприяє успіху нових підприємств. Можливості створення мережі є цінним аспектом для стартапів

для побудови стратегічного партнерства із зовнішніми учасниками, такими як потенційні інвестори, клієнти та партнери, а також внутрішньої мережі між стартапами [122].

Визначивши ключові фактори успіху бізнес-інкубаторів, варто зазначити, що схожі мають бізнес-акселератори, проте з деякими унікальними особливостями. Існування різних типів бізнес-структур обумовлено потребами та вимогами зацікавлених сторін, які, у свою чергу, спонукають акселераторів вдосконалюватися, щоб диференціюватися [122].

Необхідно зауважити, що менеджери акселераторів визначають пріоритети програми при запуску акселератора. Основні пріоритети – внесок у розвиток стартапу та отримання прибутку. Досягнення цілей пов'язане з успіхом програм. У зв'язку з цим відповідний процес відбору, послуги з підтримки бізнесу та можливості мережі мають вирішальне значення для досягнення ключових цілей, тому вони були сформовані в три ключові групи факторів успіху прискорювачів: процес відбору та критерії, послуги з підтримки бізнесу та мережа [122], (рис. 1.8.):



Рис. 1.8. Групи факторів успіху бізнес-акселераторів.

Примітка. Побудовано автором за даними Success Factors of Business Accelerators [Electronic resource]. – Access: <https://core.ac.uk/download/pdf/55855188.pdf>.

Аналізуючи кожну групу окремо, варто зазначити, що їх перелік не є вичерпним, так як кожен бізнес-акселератор може мати особливості властиві лише йому. Проте, у рамках дипломної роботи, були зроблені загальні висновки по групах [122]:

**Процес відбору та критерії:** бізнес-акселератори мають добре структурований процес відбору, який, як правило, починається з онлайн-додатка через програмну платформу. По-перше, отримана заявка зазвичай розглядається внутрішньою командою та зовнішніми партнерами, такими як ментори, інвестори, партнери та випускники, щоб скласти короткий список з 20-70 перспективних кандидатів. Наступним етапом є співбесіда з відбірковою комісією для відбору остаточних 6-20 найкращих стартапів. Дослідження показують, що основним підходом до вибору всіх бізнес-акселераторів є зосередження на венчурній команді та різноманітності команд. Акселератори в основному описують критерії, пов'язані з характеристиками команди. Особисті характеристики членів команди складаються з управлінських навичок, технічних навичок, попереднього досвіду роботи та знань. Відповідно, критерії команди акселератори підкреслюють як хороший показник успішності компаній [122].

**Послуги підтримки бізнесу:** програми-акселератори надають компаніям-початківцям комбінацію допоміжних послуг. Бізнес-акселератори більше орієнтуються на нематеріальні послуги, які передбачають значну кількість освіти, високоякісне наставництво, коучинг, семінари, щотижневе оцінювання протягом періоду програми, фінансову та юридичну підтримку та матеріальні послуги, такі як офісні приміщення. У таблиці 1.2. показано переваги популярних бізнес-акселераторів Парижу, Лондону та Берліну [122].

Наставництво, як пояснювалося раніше, найцінніший аспект програм акселераторів і головна причина, чому компанії-початківці беруть участь у акселераторах, — це можливість наставництва. Наставники працюють зі стартап-командами протягом усього періоду програми; вони надають цінні поради та відгуки на основі особистого досвіду на добровільній основі. Наприклад, Axel Springer P&P Accelerator (м. Берлін) планує зустрічі з приблизно 90 наставниками та надає наставництво у трьох напрямках: бізнес-аналітика, онлайн-маркетинг та технічний розвиток. Кожен стартап взаємодіє з кожним типом наставника. Іншим прикладом є Bethnal Green Venture Accelerator (м. Лондон), де задіяно близько 60 наставників. Зазвичай усіх наставників обирають за рекомендаціями з мереж

менторів. Наставниками Fintech Innovation Lab (м. Лондон) є керівники банківської галузі, які також є майбутніми клієнтами для стартапів. Компанії-акселератори обирають наставників за допомогою рекомендацій, особистої мережі та наставницьких мереж на основі їхнього рівня знань, досвіду та бажання допомагати новим підприємцям. Більшість компаній-акселераторів виділили наставництво як найважливіший елемент послуг підтримки бізнесу.

Таблиця 1.2

### Переваги бізнес-акселераторів Європи

№	Бізнес-акселератор	Переваги
1	Bethnal Green ventures	наставництво, воркшопи, коучинг, щотижневе оцінювання, коворкінг, різноманітні події, демо-день, нетворкінг, фінансова та юридична підтримка
2	Fintech Innovation Lab	наставництво, воркшопи, коучинг, щотижневе оцінювання, коворкінг, різноманітні події, демо-день, нетворкінг
3	Techstars London	наставництво, воркшопи, коучинг, щотижневе оцінювання, коворкінг, різноманітні заходи, демо-день, нетворкінг, фінансова та юридична підтримка, послуги хостингу
4	Climate-KIC Europe	коучинг, коворкінг, нетворкінг
5	Healthbox Europe	наставництво, воркшопи, коучинг, щотижневе оцінювання, коворкінг, різноманітні події, демо-день, нетворкінг, фінансова та юридична підтримка
6	Axel Springer Plug & Play Accelerator	наставництво, воркшопи, коучинг, коворкінг, різноманітні заходи, нетворкінг
7	Microsoft Ventures Accelerator	наставництво, воркшопи, коучинг, коворкінг, різноманітні події, демо-день, нетворкінг, фінансові та юридичні питання, забезпечення BizSpark (програма для стартапів від Microsoft)
8	ProSiebenSat.1 Accelerator	наставництво, воркшопи, коучинг, коворкінг, різноманітні події, демо-день, нетворкінг, фінансові та юридичні питання
9	Startupbootcamp SBC2go	наставництво, семінар, коучинг, коворкінг, різноманітні події, демо-день, нетворкінг, фінансові та юридичні питання
10	L'Accelérateur	наставництво, воркшоп, коучинг, різноманітні події, демо-день, нетворкінг, фінансові та юридичні питання
11	Le Camping	наставництво, воркшопи, коучинг, різноманітні події, демо-день, мережа фінансові та юридичні, веб-сервіси Amazon

Примітка. Складено автором за даними Success Factors of Business Accelerators [Electronic resource]. – Access: <https://core.ac.uk/download/pdf/55855188.pdf>.

**Мережа:** програми-акселератори пропонують можливість зовнішньої та внутрішньої мережі для нових компаній за допомогою різноманітних заходів. Як пояснювалося вище, «День демонстрації» є цінною особливістю бізнес-



акселераторів, організованих для того, щоб поєднати стартапи з високоякісними групами інвесторів та клієнтів. Наприклад, Microsoft Venture Accelerator з'єднує стартапи зі своїми найбільшими клієнтами, такими як Shell, Siemens та BMW по всьому світу. Fintech організовує заходи, щоб побудувати мережу з керівниками нових банків [122].

Щоб підтвердити свою легітимність, бізнес-акселератори вдаються до трьох факторів успіху (примусова легітимність). Загалом, бізнес-акселератори підвищують свій рівень легітимності, приймаючи та створюючи модель успішної роботи. Наприклад, акселератори розробляють свій процес відбору, щоб залучити до вступу перспективну команду стартапів [122].

Отже, добре розвинені структури та види діяльності, такі як допомога бізнесу та мережеві можливості, приваблюють команди стартапів, інвесторів, корпоративні компанії, уряди, політиків та інших стратегічних зацікавлених сторін до бізнес-акселераторів. Компоненти успіху бізнес-акселераторів допомагають отримати інституційну легітимність в очах зацікавлених сторін і розширити доступ до стратегічних ресурсів, які мають вирішальне значення для виживання та зростання.

Також, варто зауважити що фактори успіху перших бізнес-акселераторів, створених приватними інвесторами (бізнес-ангели та венчурні фонди), засновані на наступних цілях [61, с.9]:

- забезпечити кращий потік угод для наступних раундів інвестицій (серія А);
- шукати таланти на глобальному рівні та залучати їх у країну, з якої походить акселератор;
- інвестувати невеликі суми грошей у більшу кількість висококонкурентоспроможних стартапів;
- забезпечити потужну наставницьку підтримку, щоб збільшити шанси на виживання компаній на ранній стадії;
- об'єднати екосистему стартапів і сформувати дуже впливову спільноту.

Сьогодні, знаючи корпоративні, державні та багато інших типів акселераторів, цілі можуть відрізнятися від венчурних акселераторів і можуть бути різними, від

розвитку екосистеми та вирішення нових технологічних чи соціальних тенденцій до заохочення внутрішнього підприємництва. Нові майбутні акселератори стартапів зазвичай вирішують дуже конкретну потребу або нішу, і тому стратегічний фокус новонародженого акселератора стартапів разом із визначенням конкретних цілей є одним із найважливіших стратегічних рішень, які приймають менеджери акселераторів [61, с.9].

Прискорювачі присутні в екосистемі стартапів більше десяти років. Сьогодні в усьому світі існує понад 750 прискорювачів. Багато акселераторів не мають обмежень щодо того, звідки береться талант. Це означає, що потреба в нових загальних прискорювачах зменшується, оскільки вони є в усьому світі. Ринок традиційного прискорювача більш-менш переповнений.

Але це не означає кінець акселераторів або відсутність можливостей для нових. Існує нова сильна парадигма щодо прискорювачів стартапів, яку можна чітко побачити. Все більше акселераторів стають спеціалізованими та орієнтованими на певні галузі, сегменти або етапи зростання.

Залучення спеціалізованих наставників, інвесторів та консультантів у поєднанні з наданням скоригованої програми прискорення може принести додаткову цінність екосистемі стартапів. Ось чому створення успішного прискорювача стартапів сьогодні вимагає правильного стратегічного фокусування, а це одне з найважливіших рішень, яке доведеться прийняти. Спеціалізація акселераторів стартапів – правильний вибір на майбутнє десятиліття. Стартапери мають зосередитися та спеціалізувати свою пропозицію [61, с. 9].

Варто зауважити, що Global Accelerator Learning Initiative (GALI) провела дослідження і виявила, що прискорені підприємства залучають майже у вісім разів більше інвестицій, ніж компанії, які не брали участі в акселеративних програмах [87]. Крім того, Кларис з іншими вченими Барт Кларисс, Майк Райт та Ван Хоув дослідили внутрішні системи 13 акселераторів у європейському регіоні та розробили структуру, яка могла б стати основою для оцінки ефективності акселератора [88]. Також, враховуючи наукові дослідження інших авторів, було розроблені метрики для оцінки ефективності бізнес-акселераторів (див. Табл. 1.3).

## Метрики оцінки ефективності акселеративних програм

Тривалість	Бізнес-акселератор	Стартап
Короткостроковий аналіз (від 6 місяців)	-кількість заявок; -кількість учасників (розмір когорти); -кількість інвесторів на демонстраційний день; -відсоток отримання фінансування на наступному етапі; -відсотки від отриманого капіталу; -відсоток провальних випускників;	-операційний статус (діючий, закритий, придбаний); -кількість і розмір фінансових вкладень; -кількість інвесторів; -кількість отриманих клієнтів;
Довгостроковий аналіз (3-7 років)	-джерела фінансування (серія або портфоліо); -розподіл ефективності (когорта або портфель); -IRR (внутрішня норма прибутку) (когорта або портфель); -мережні показники (партнерство тощо);	-норма виручки; -кількість працівників; -норма прибутку для інвесторів; -ціни акцій (якщо є)

Джерело: Accelerators as a Tool to Support Startup Ventures: Assessing Their Performance and Success Factors. Literature Re [Electronic resource]. – Access: <https://wnus.edu.pl/sip/file/article/view/10090.pdf>.

Крім того, Seed Accelerator Ranking Project (SARP) останні роки вимірюють та оцінюють відносну успішність програм-акселераторів. Наприклад, у 2016 році вони оцінили 150 акселераторів, використовуючи такі критерії, як відповідність визначенню акселератора: «строкова програма на основі когорти з компонентом наставництва та освіти, що завершується публічною презентацією або демонстраційним днем»; закінчили принаймні одну когорту та мають принаймні 10 випускників, а також базуються в США.

Провідними показниками підприємницького успіху є: оцінка (середня та медіана оцінки всіх портфельних стартапів); кваліфікований вихід (випуск IPO, придбання на суму понад 5 млн доларів); кваліфікований збір коштів (збір сукупної суми не менше 200 тисяч доларів США); Вживання (вживання через 12, 24 і 36 місяців після закінчення програми); задоволеність засновника (опитування, рекомендації всіх випускників, NPS). У таблиці 1.4 представлено розподіл найкращих програм на основі загального індексу.

Розподіл найкращих бізнес-акселераторів США за загальним індексом від Seed Accelerator Ranking Project (SARP)

Група успіху	Бізнес-акселератори
Платина	500 Startups, Alchemist, Amplify LA, Angelpad, Chicago New Venture Challenge, MuckerLab, StartX, Techstars, Y Combinator
Золото	Brandery, Capital Innovators, Dreamit, Generator, Healthbox, MassChallenge, Surge
Срібло	Alphalab, Betaspring, HealthWildcatters, Iron Yard, Lighthouse Labs, Plug and Play, Zero to 510

Джерело: Accelerators as a Tool to Support Startup Ventures: Assessing Their Performance and Success Factors. Literature Re [Electronic resource]. – Access: <https://wnus.edu.pl/sip/file/article/view/10090.pdf>.

Отже, як було зазначено вище, бізнес-акселератори є відносно новим типом інкубації стартапів. Вони допомагають компаніям, що зароджуються, досягати успіху на ранній стадії розвитку, надаючи послуги підтримки. Фактори успіху акселераторів можуть мінімізувати невдачі команд стартапів. У даному пункті дипломної роботи проаналізовано три основні фактори успіху: процес відбору та критерії, послуги підтримки бізнесу та мережа. Крім того, було виділено ключові переваги найпопулярніших бізнес-акселераторів Європи. Також, були проаналізовані фактори успіху, на основі цілей перших венчурних бізнес-акселераторів. Проте, сьогодні, знаючи корпоративні, державні та багато інших типів акселераторів, цілі можуть відрізнятися від венчурних акселераторів і можуть бути різними, від розвитку екосистеми та вирішення нових технологічних чи соціальних тенденцій до заохочення внутрішнього підприємництва. Нові майбутні акселератори стартапів зазвичай вирішують дуже конкретну потребу або нішу, і тому стратегічний фокус новонародженого акселератора стартапів разом із визначенням конкретних цілей є одним із найважливіших стратегічних рішень, які приймають менеджери акселераторів.

Крім того, були виділені ключові метрики оцінки ефективності акселеративних програм. Дані метрики включають оцінку як показників бізнес-акселератора так і стартапів окремо. Крім того, аналіз пропонує різні підходи до

оцінки акселеративних програм залежно від часу, який пройшов від початку програми. Також, у даному пункті проаналізований розподіл найкращих бізнес-акселераторів США за загальним індексом від Seed Accelerator Ranking Project (SARP) з поділом на три групи – платина, золото та срібло.

## **Висновки до розділу 1**

Отже, бізнес-акселератори - це суб'єкти господарювання, які здійснюють початкові інвестиції в перспективні компанії в обмін на власний капітал як частину строкової, когортної програми, включаючи менторство та освітні компоненти, які завершуються публічною презентацією або демонстраційним днем. Бізнес-акселератори також називаються початковими акселераторами, стартап-акселераторами, прискорювачами бізнесу або програмами-акселераторами, які підтримують розвиток стартапів. Хоча вони дещо відрізняються від бізнес-інкубаторів, гібридних моделей прискорення бізнесу, що розвиваються, існує багато, тому важко чітко визначити кількість бізнес-акселераторів у світі (орієнтовно 758-3000 прискорювачів за різними підрахунками).

Існує різна типологія бізнес-акселераторів. Найпоширеніші: за галузями (розумне місто, ІТ та інші), за стадіями стартапу (попереднє прискорення, стартап-акселератор та прискорювач пізньої стадії) та за макроперспективами (загальний, вертикальний, корпоративний, державний, соціальний, студенто- та науково-орієнтований). Кожна група акселераторів хоч і є унікальною, проте акселератори бувають одночасно декількох типів.

Хоч бізнес-акселератори та бізнес-інкубатори спрямовують свою діяльність на допомогу бізнесу, проте їхні програми та цілі різні. Це видно з самої назви: у той час як інкубатори «інкубують» ідеї та інновації на ранній стадії, акселератори «прискорюють» зростання працюючого стартапу. Існує багато досліджень, які описують ознаки відмінності прискорювачів та інкубаторів бізнесу. Ключовими ознаками є: мотивація та мета програми, інвестиції у власний капітал, організація стартап серій, територія та час дії програми, стадії стартапів, початкові інвестиції у

стартап, хронологія програми, вимоги, ціль, відбір, фінансування, середовище, підтримка, тип організації, потреба, вимога до керівництва та інші.

Таким чином, можна дійти висновку, що прискорювачі більше орієнтовані на фінанси, а інкубатори більше зосереджуються на наставництві. Бізнес-акселератори призначені для ідей, які реалізовані та готові до виведення на ринок, а інкубатори є більш ранніми, щоб допомогти вам втілити ідеї в реальність. Прискорювачі можуть повністю підтримувати ваш запуск, проте інкубатори з більшою ймовірністю дозволять вам зв'язатися з іншими підприємцями. Також, варто зазначити, що і акселератори, і інкубатори отримують велику кількість заявок, тому шанси на успіх зазвичай мають низький однозначний відсоток, тому стартапам рекомендується подаватись одночасно на різні типи програм, так як для бізнес-акселератору проект може не підійти, а бізнес-інкубатор візьметься допомагати, чи навпаки.

Фактори успіху акселераторів можуть мінімізувати невдачі команд стартапів. У даному розділі дипломної роботи проаналізовано три основні фактори успіху: процес відбору та критерії, послуги підтримки бізнесу та мережа. Крім того, було виділено ключові переваги найпопулярніших бізнес-акселераторів Європи. Також, були проаналізовані фактори успіху, на основі цілей перших венчурних бізнес-акселераторів. Проте, сьогодні, знаючи корпоративні, державні та багато інших типів акселераторів, цілі можуть відрізнятися від венчурних акселераторів і можуть бути різними, від розвитку екосистеми та вирішення нових технологічних чи соціальних тенденцій до заохочення внутрішнього підприємництва. Нові майбутні акселератори стартапів зазвичай вирішують дуже конкретну потребу або нішу, і тому стратегічний фокус новонародженого акселератора стартапів разом із визначенням конкретних цілей є одним із найважливіших стратегічних рішень, які приймають менеджери акселераторів.

Крім того, були виділені ключові метрики оцінки ефективності акселеративних програм. Дані метрики включають оцінку як показників бізнес-акселератора так і стартапів окремо. Також, аналіз пропонує різні підходи до оцінки акселеративних програм залежно від часу, який пройшов від початку програми.

## РОЗДІЛ 2

# ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-АКСЕЛЕРАТОРІВ У ПРОЦЕСІ СТАНОВЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА

### 2.1. Дослідження економічних показників бізнес-акселераторів у світі

Акселератори — це відносно нове явище в підприємстві, і велика частина останніх досліджень спрямована на те, щоб зрозуміти, що вони собою представляють, що вони роблять і чи виконують обіцянку прискорити розвиток стартапів. Підприємницькі екосистеми – це нове модне слово в дослідницьких та управлінських колах. Вони представляють типи культурного, соціального, економічного та політичного середовища в регіоні, які підтримують підприємство, що розвивається. Акселератори є новою формою організації підтримки підприємства, але є обмежені дослідження щодо того, як акселератори реально допомагають стартапам у їхньому розвитку [112].

Відносна новизна акселераторів означає, що існує мало систематичних досліджень щодо впливу, який вони мають на компанії-учасники та на широкую спільноту стартапів. Ключовими характеристиками, які виділяють бізнес-акселератори в окрему групу є [132]:

- у порівнянні з стартапами, які не брали участь у програмах акселераторів, ті, хто закінчив найкращі програми, побачили прискорення досягнення ключових етапів, таких як час на залучення венчурного капіталу, вихід шляхом придбання та залучення клієнтів. Однак ці позитивні ефекти зникають, якщо розглядати більш широкую вибірку прискорювачів: частина з програм, які називають себе бізнес-акселераторами, не прискорюють розробку запуску, а в деяких випадках можуть навіть уповільнювати її;

- порівняння випускників найкращих акселераторів із набором подібних стартапів, які замість цього залучали фінансування ангелів від провідних

інвестиційних груп, показало, що випускники акселераторів отримують свій наступний раунд фінансування значно швидше;

– додаткові дослідження вказують на канали, за допомогою яких акселератори допомагають розвитку венчурних компаній, демонструючи, що мова йде насамперед про навчання в акселераторі, а не про потенційно заплутані фактори, такі як передача даних майбутнім інвесторам, упередженість відбору або попередній досвід засновників у провідних компаніях. Іншими словами, цінність акселераторів здається реальною і, ймовірно, походить від самого інтенсивного навчального середовища;

– бізнес-акселератори позитивно впливають на регіональні підприємницькі екосистеми, зокрема на фінансове середовище. Райони, де функціонують бізнес-акселератори, мають більше початкової діяльності та фінансування підприємницької діяльності на ранній стадії, яка не обмежується самими прискореними стартапами, а також переходить на неприскорені компанії — що відбувається насамперед через збільшення інвесторів.

Підсумовуючи, акселератори можуть позитивно вплинути на ефективність стартапів, з якими вони працюють, навіть у порівнянні з іншими ключовими інвесторами на ранній стадії. Але цей висновок не є універсальним серед усіх акселераторів і поки що був ізольований для провідних програм. Дані також показують, що акселератори можуть мати позитивний вплив на залучення початкового фінансування на ранніх етапах до громади, приносячи додаткові переваги для ширшої регіональної економіки [132].

Загалом, акселератори є позитивним доповненням до екосистем стартапів у країнах та світі. Деякі з них можуть не приносити користі, але суттєва частина найкращих значно підвищують шанси на успіх для стартапів-учасників даної програми [132].

Щодо оцінки економічних показників подачі заяв до бізнес-акселератору в 2021 році, то у середньому акселератори отримують 576 заявок лише на 11,2 позиції в кожній категорії. Це означає, що потрапити в програму акселератора все ще важко. Більшість акселераторів продовжують працювати строково, маючи дедлайни подачі



заяв, проте все більше програм поступово переходять на цілорічну модель: у 2021 році близько 22% акселераторів приймають стартапи протягом року, порівняно з 8% у 2020 році [130], (рис. 2.1.):

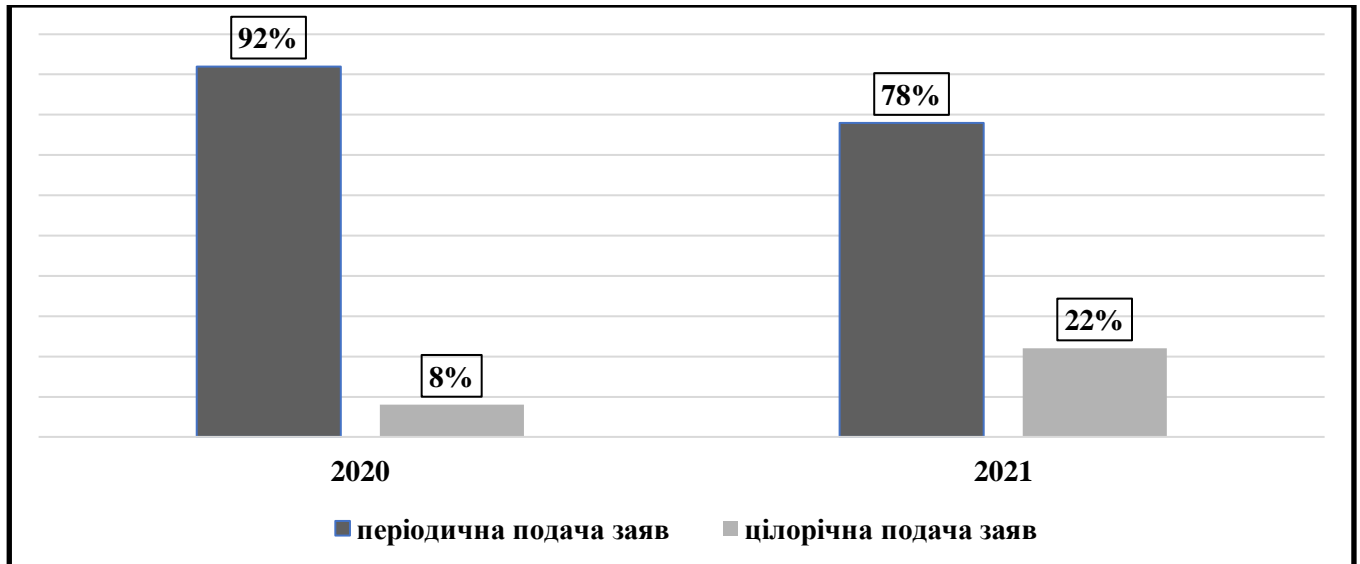


Рис. 2.1. Співвідношення бізнес-акселераторів за строковістю та безстроковістю прийому заявок на участь у програмі.

Примітка. Побудовано автором за даними What Accelerators Look Like in 2021 [Electronic resource]. – Access: <https://www.gan.co/blog/accelerators-look-like-2021/>.

Аналізуючи стартапи, які стали учасниками акселеративних програм у 2021 році, було сформовано Рис. 2.2. За статистичними даними, 57% бізнес-акселераторів не мають спеціалізації і готові прийняти стартапи з різних галузей. Тим не менш, FinTech (фінансові послуги), SaaS (програмне забезпечення), data and analytics (аналіз даних), охорона здоров'я та AI (штучний інтелект) мають найвищі шанси стати учасником акселеративної програми. Варто зауважити, що компанії, які пропонують послуги/товари для бізнесу отримують місце у бізнес-акселераторі частіше чим стартапи, які орієнтовані безпосередньо на покупця. Так, за даними за 2021 рік, 95% акселераторів шукають B2B-стартапи, а лише 78% акселераторів шукають B2C-стартапи. Крім того, у 2021 році, майже половина всіх бізнес-акселераторів повідомила, що вони збільшують або прагнуть збільшити кількість нових учасників, які є на більш пізній стадії розвитку бізнесу.

Ще одним цікавим фактом у 2021 році стало те, що 59% усіх компаній, прийнятих на акселераторські програми, розташовані в межах 100 миль/160 кілометрів від розміщення даних бізнес-акселераторів [130].

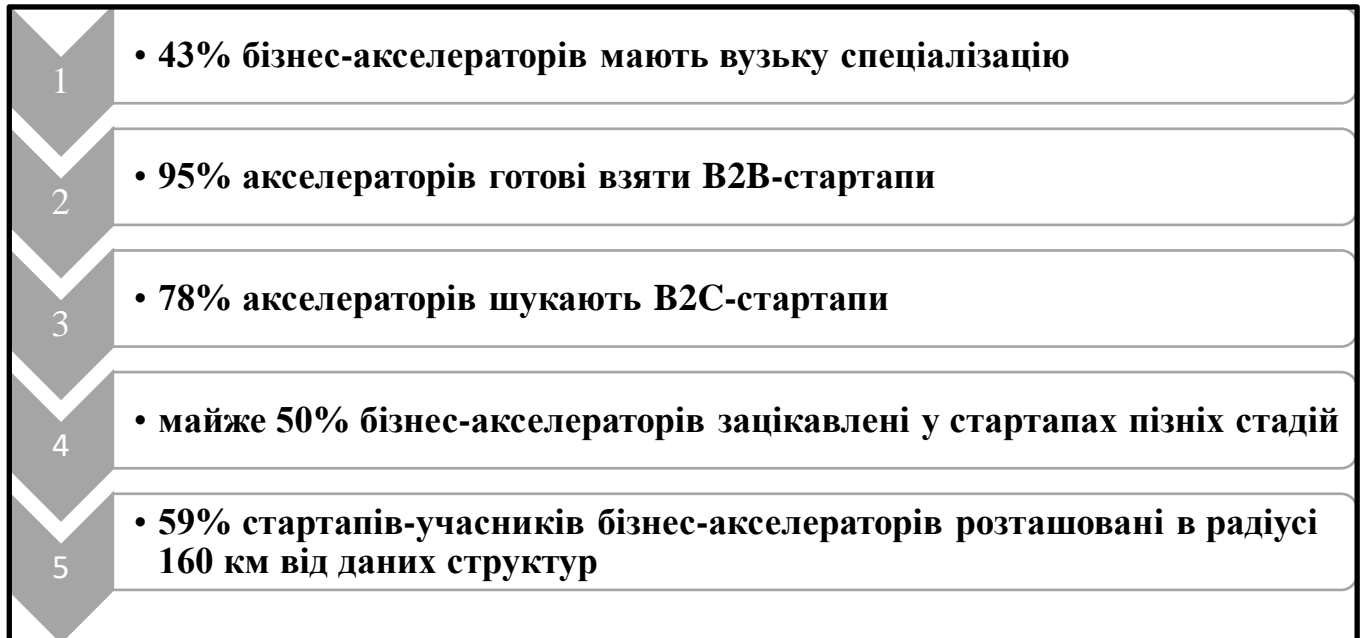


Рис. 2.2. Статистичні дані вподобань бізнес-акселераторів в 2021 році.

Примітка. Побудовано автором а даними What Accelerators Look Like in 2021 [Electronic resource]. – Access: <https://www.gan.co/blog/accelerators-look-like-2021/>.

Також, враховуючи статистичні дані за 2021 рік, було виокремлено ТОП-3 переваги для стартапів під час подачі заявки (див. Рис. 2.3.). Таким чином, 68% прийнятих стартапів вже мають прототип (іншими словами MVP - мінімально життєздатний продукт). Це не дивно, оскільки наявність прототипу означає, що акселератори можуть побачити і відчути продукт, перш ніж робити ставку на даний стартап. Крім того, закономірністю у 2021 році стало те, що більшість прийнятих стартапів (53%) вже мають клієнтів, навіть якщо деякі з них ще не платять реальні кошти. Крім того, варто зауважити, що 21% стартапів, які приймають бізнес-акселератори у 2021 році, раніше були учасниками іншого акселератору [130]. Таким чином, цей стартап вже знаходиться на більш пізній стадії розвитку і вже має необхідну базу для функціонування. Тобто, бізнес-акселератор потратить значно

менше зусиль для його розвитку, а прибуток буде швидше чим у стартапів, які прийшли на програму вперше.

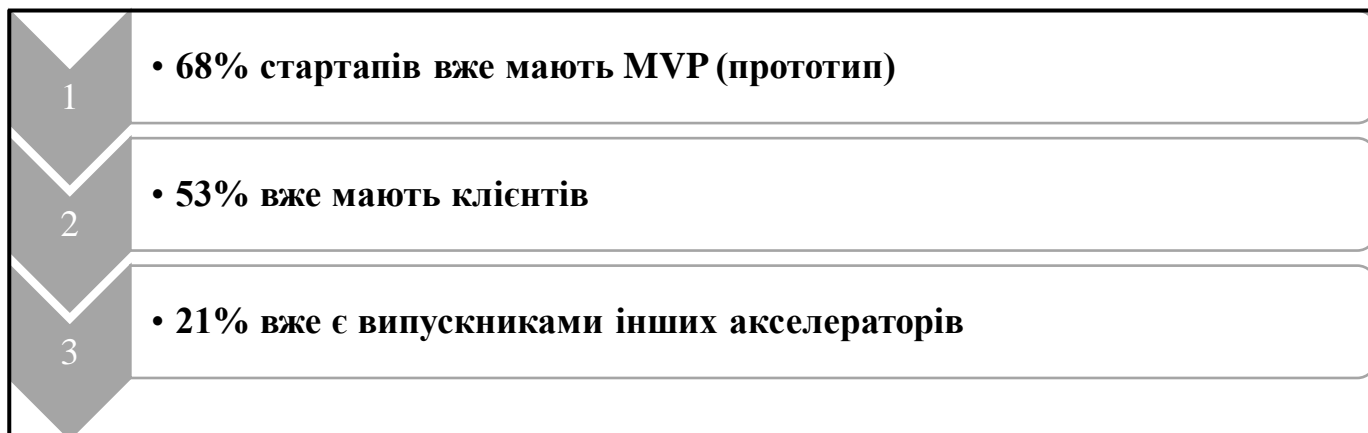


Рис. 2.3. ТОП-3 переваги стартапів під час подачі заяв до бізнес-акселераторів в 2021 році.

Примітка. Побудовано автором а даними What Accelerators Look Like in 2021 [Electronic resource]. – Access: <https://www.gan.co/blog/accelerators-look-like-2021/>.

Щодо тенденцій фінансування стартапів бізнес-акселераторами у 2021 році, акселератори дають 53 620 дол. США інвестиційного капіталу в середньому на початку своєї програми в обмін на 6% акцій стартапів-учасників. Більшу частину часу (точніше 52%) ця «частка» представляє капітал компанії [130].

Варто зауважити, що програми пропонують альтернативні методи фінансування, такі як конвертовані банкноти та SAFE (це спосіб залучення інвестицій на ранніх стадіях, як і конвертована позика, за одним винятком - SAFE це не позика, а пайове інвестування, це означає, що в ньому немає відсоткової ставки, дати погашення і ліміту погашення [113]), або на додаток до акціонерного капіталу, або замість нього. Коли акселератор пропонує банкноти, сума зазвичай збільшується до 60 тисяч доларів у середньому з обмеженням у 1,8 мільйона доларів. А коли пропонується SAFE, зазвичай це 60 тисяч доларів з обмеженням у 1,9 мільйона доларів. Для порівняння, у 2019 році акселератори пропонували в середньому 38 тисяч доларів за 7% акцій (див. Рис. 2.4.), [130].

Кожна когорта у 2021 році в середньому триває близько 19 тижнів або трохи менше чотирьох місяців, у порівнянні з 16 тижнями у 2019 році. За цей час засновники мають доступ до приблизно 124 наставників. Більшість наставників або витрачають невелику кількість часу (всього один день), або набагато довше (більше місяця), активно допомагаючи стартапам. Більшість наставників не отримують гроші за свій час. Вони роблять це просто тому, що хочуть допомогти наступній хвилі стартап-команд запуснути свої компанії [130].



Рис. 2.4. Порівняння умов фінансування стартапів бізнес-акселераторами в 2021 році в порівнянні з 2019 роком, (тис. дол. США).

Примітка. Побудовано автором а даними What Accelerators Look Like in 2021 [Electronic resource]. – Access: <https://www.gan.co/blog/accelerators-look-like-2021/>.

На додаток до наставництва більшість акселераторів пропонують інтенсивний коучинг щодо продажів і презентацій, юридичних консультацій, маркетингу, преси, офісу/коворкінгу, а також тренування лідерів. Інші доступні ресурси також продовжують зростати. Зараз багато програм пропонують такі переваги, як дизайн, розробка програмного забезпечення, створення прототипів, підтримка психічного здоров'я та послуги з пошуку талантів.

Щодо персоналу, акселератори наймають близько п'яти членів команди для забезпечення кожної програми. Це означає, що стартап отримує допомогу не лише

від наставників, а, також, від досить великої команди, єдиною метою якої є підтримка зростання та створення зв'язків [130].

Необхідно зазначити, що більшість стартапів вирішують продовжити і зібрати фінансування після закінчення своїх програм. Коли вони збирають гроші, середня сума, яку отримують стартапи, становить 414 тисяч доларів. Ці кошти отримуються насамперед від венчурних компаній, які у 2021 році складають 38% цього фінансування, а потім на наступному місці - інвестори-ангели з 36%. Хоча, в 2019 році розподіл виглядав по-іншому – 47% фінансування після акселератора становили ангели, а 32% – венчурні компанії. Не дивно, що 59% усіх інвесторів знаходяться в межах 100 миль (160 км) від акселераторів, які закінчують свої стартапи.

Дохід для стартапів настільки ж важливий, якщо не більше, ніж інвестиційний капітал. З усіх стартапів, які закінчили акселераційні програми, 14% вже отримують понад 1 мільйон доларів щорічного доходу. І 37% компаній, які закінчили роботу з акселераторами у 2020 році, вже отримують понад 100 тисяч доларів річного доходу. Лише 22% усіх стартапів, які вийшли з акселераторів у спільноті GAN за останнє десятиліття, зазнали невдачі [130], (рис. 2.5.):

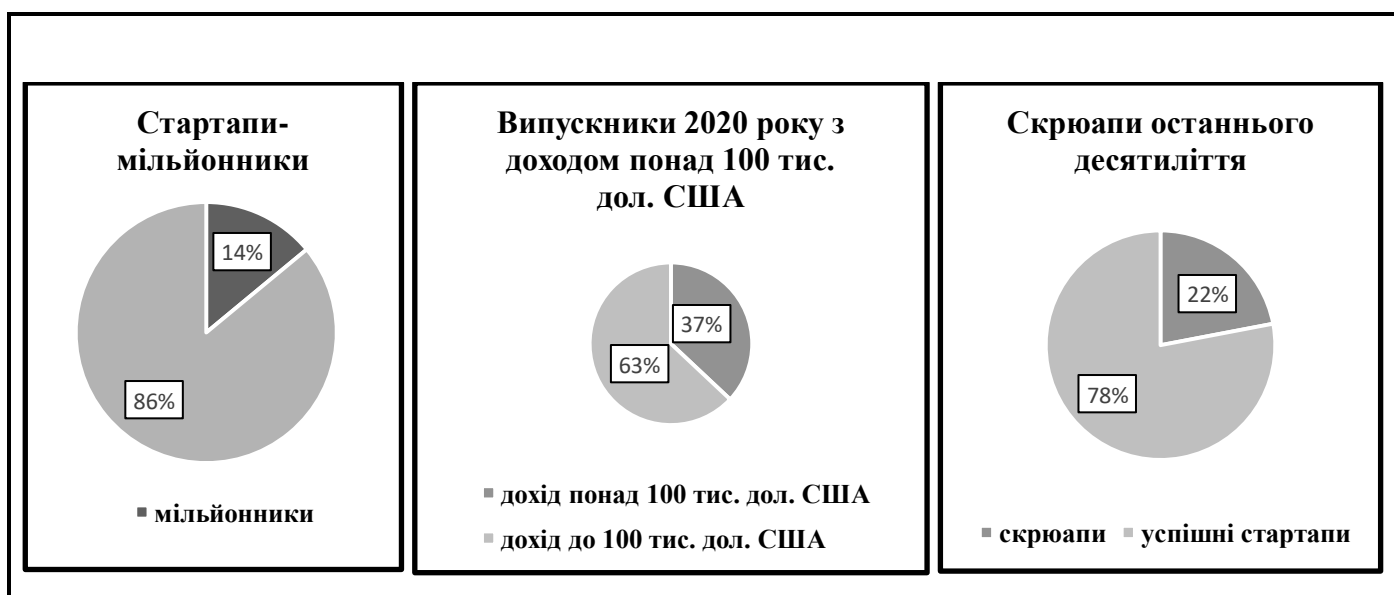


Рис. 2.5. Показники прибутковості акселераційних стартапів.

Примітка. Побудовано автором за даними What Accelerators Look Like in 2021 [Electronic resource]. – Access: <https://www.gan.co/blog/accelerators-look-like-2021/>.

Варто зазначити, що за підрахунками Startup Genome Report, 92% стартапів помирають у перший рік існування [69]. А стартапів-випускників бізнес-акселераторів, зазнали невдачі лише 22% (і то це показник не лише однорічних стартапів, а всіх за 10 років). Тому, можемо зробити висновок, що бізнес-акселератор суттєво підвищує життєздатність проектів і мінімізує ризик скрюапів (сленгове слово, запроваджене Юргеном Аппело для провальних стартапів), [62].

Найвідоміші світові бізнес-акселератори залучили мільярдні обсяги інвестицій у стартап-проекти. Найуспішніші випускники даних програм мають світове ім'я та мільярдну капіталізацію. Наприклад, Y Combinator допоміг досягти успіху 19 єдинорогам (капіталізація таких компаній складає 1 млрд або й більше), [74], (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Характеристика найвідоміших бізнес-акселераторів світу в 2019 році

Бізнес-акселератор	Розташування	Загальний обсяг залученого інвестування, дол. США	Інвестування у проект, дол. США	% за участь	Тривалість
<b>Y Combinator</b>	Силіконова Долина, США	34 087 493 743,00	150 000	7%	3 міс.
<b>500 Startups</b>	Сан-Франциско, США	2 474 708 397, 00	150 000	6%	4 міс.
<b>Tech-stars</b>	15 країн світу	6 682 499 648, 00	100 000	6%	3 міс.
<b>Angel-Pad</b>	Сан-Франциско/ Нью-Йорк, США	1 800 000 000, 00	120 00	7%	3 міс.

Примітка. Складено автором за даними Forbes, Growthmentor.

Дослідження дозволило визначити наступні провідні ролі акселераторів у побудові та розвитку підприємницьких екосистем:

- встановлення зв'язків між суб'єктами підприємницької екосистеми;
- розвиток спеціальних знань, зокрема шляхом: надання офіційного навчання «основам» відкриття бізнесу, узгодження потреб засновників з компетенцією наставників/радників, оцінки нових проектів, передачі передового досвіду та досвіду уникнення помилок;
- сприяння «переосмисленню» бізнес-процесів;

– посередництво та спілкування із зовнішнім блоком, який не входить в екосистему [112].

Також, аналізуючи економічні показники бізнес-акселераторів, варто дослідити скільки стартапів випускають бізнес-акселератори. Станом на липень 2021 року прискорювачем стартапів у Сполучених Штатах з найбільшою кількістю стартапів-випускників є Y Combinator, який є прискорювачем стартапів для початкових інвестицій. Кількість виходів, здійснених стартапами, включаючи Stripe, Airbnb і Dropbox, прискорених Y Combinator, досягла 351 станом на середину 2021 року. Участь у програмі акселераторів, як правило, збільшує кількість залучених стартапів, хоча досі існують відмінності між стартапами, якими керують чоловіки та жінки [72], (рис. 2.6.):

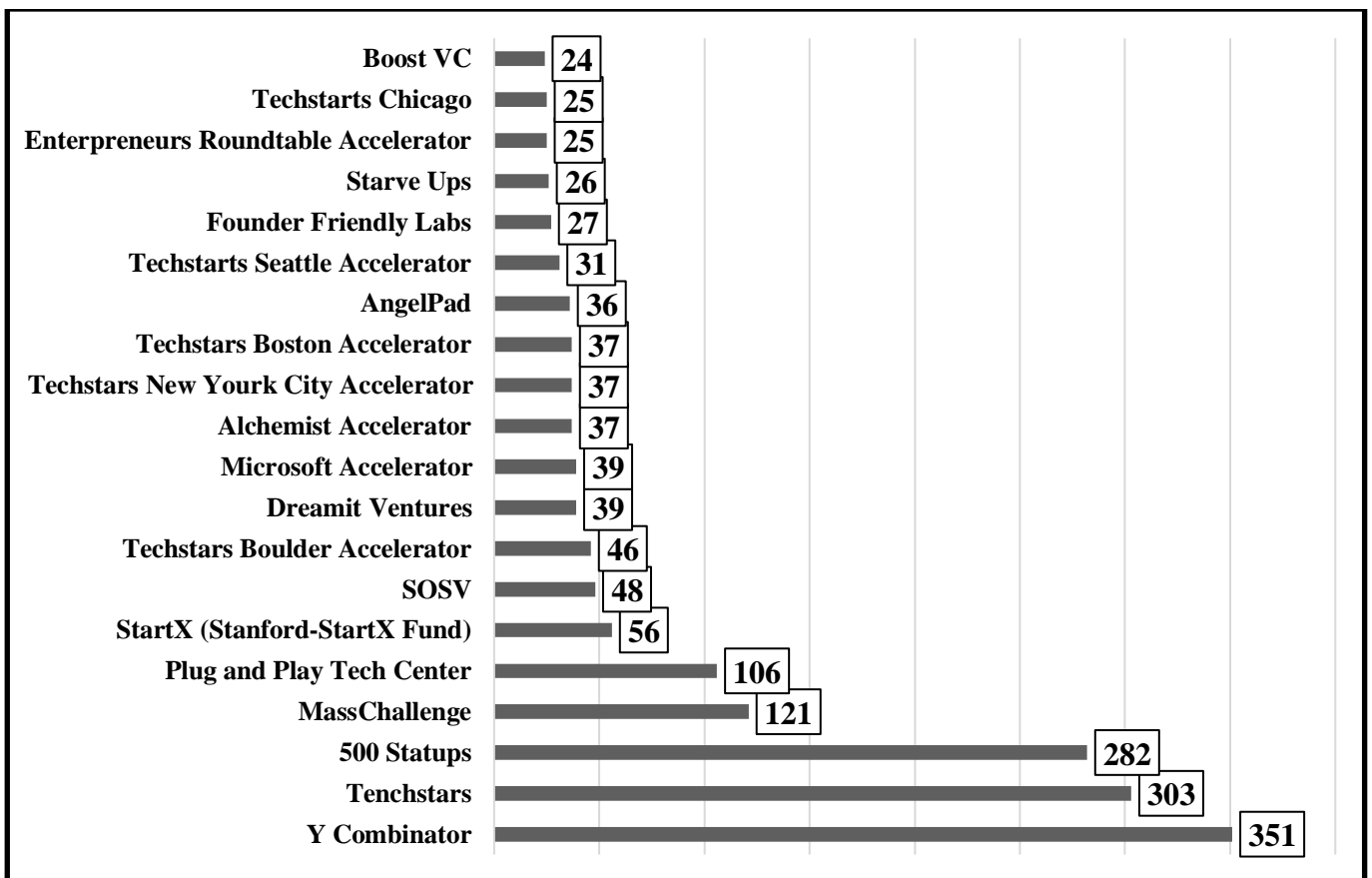


Рис. 2.6. Кількість стартапів-випускників вибраних бізнес-акселераторів США, на липень 2021 року.

Примітка. Побудовано автором за даними Statista.

Проаналізуємо бізнес-акселератори за коефіцієнтом виходу (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Рейтинг бізнес-акселераторів за коефіцієнтом виходу

Місце	Бізнес-акселератор	Число інвестицій	Число виходів	Коефіцієнт виходу
1	Techstars Boulder Accelerator	162	40	24.7%
2	Techstars Seattle Accelerator	125	27	21.6%
3	Founder Friendly Labs	121	25	20.7%
4	AngelPad	172	35	20.3%
5	Techstars Chicago	114	22	19.3%
6	Starve Ups	143	25	17.5%
7	Techstars Boston Accelerator	195	33	16.9%
8	Microsoft Accelerator	237	38	16.0%
9	Techstars New York City Accelerator	217	33	15.2%
10	StartX (Stanford-StartX Fund)	291	41	14.1%
11	Boost VC	179	20	11.2%
12	Google Launchpad Accelerator	117	13	11.1%
13	Amplify.LA	137	15	10.9%
14	Capital Factory	153	16	10.5%
15	Dreamit Ventures	280	28	10.0%
16	500 Startups	2,505	250	10.0%
17	MetaProp	101	10	9.9%
18	Y Combinator	3,285	319	9.7%
19	Mucker Capital	138	12	8.7%
20	plug and play	1,076	89	8.3%
21	Techstars	3,105	256	8.2%
22	BoomStartup	101	8	7.9%
23	Entrepreneurs Roundtable Accelerator	242	19	7.9%
24	JumpStart	138	10	7.2%
25	MassChallenge	1,341	92	6.9%
26	AlphaLab	103	7	6.8%
27	Berkeley SkyDeck	141	9	6.4%
28	Alchemist Accelerator	515	32	6.2%
29	Capital Innovators	116	7	6.0%
30	MedTech Innovator	135	8	5.9%
31	Acceleprise	243	14	5.8%
32	MIT delta v	130	6	4.6%
33	gener8tor	127	5	3.9%
34	Quake Capital Partners	156	4	2.6%
35	Boomtown Accelerators	157	4	2.5%
36	SOSV	1,826	46	2.5%
37	FOOD-X	127	2	1.6%
38	IndieBio	244	2	0.8%

Джерело: Crunchbase.com.



Так, за даним показником Y Combinator і 500 Startups посідають аж 18 і 16 місце відповідно. Techstars загалом займає 21 місце, хоча окремі програми Techstars, такі як Techstars Seattle, займають перші місця. У найкращих акселераторах в цьому списку більше ніж кожен п'ятий стартап (більше 20%) своїх інвестицій досягає виходу, що вражає [123].

Ще один цікавий момент, полягає в тому, що всі 15 найкращих акселераторів мають менше 300 інвестицій, тоді як ті, у яких більше 1000 інвестицій, як правило, розміщуються в нижній частині списку. Чотири найактивніші прискорювачі мають швидкість виходу приблизно на 10% або вдвічі менше, ніж у топових, таких як AngelPad, Founder Friendly Labs і Starve Ups. Прискорювачі в нижній частині списку мають показники виходу приблизно на 2% або одну десяту від найбільш ефективних

Варто зауважити, що в досліджуваних рейтингах дані відрізняються, хоча офіційні джерела та статистика за 2021 рік. Така різниця обумовлена новизною дослідження бізнес-акселераторів та розмитістю понять. В усьому світі необхідно сформуванати єдину концепцію трактування бізнес-акселераторів та їх ключових індикаторів, а також застосовувати дані метрики при віднесенні чи не віднесенні бізнес-структур до бізнес-акселераторів [123].

Отже, бізнес-акселератори - це відносно нове явище в підприємстві, і велика частина останніх досліджень спрямована на те, щоб зрозуміти, що вони собою представляють, що вони роблять і чи виконують обіцянку прискорити розвиток стартапів. Підсумовуючи, акселератори можуть позитивно вплинути на ефективність стартапів, з якими вони працюють, навіть у порівнянні з іншими ключовими інвесторами на ранній стадії. Але цей висновок не є універсальним серед усіх акселераторів і поки що був ізольований для провідних програм. Дані також показують, що акселератори можуть мати позитивний вплив на залучення початкового фінансування на ранніх етапах до громади, приносячи додаткові переваги для ширшої регіональної економіки. Загалом, акселератори є позитивним доповненням до екосистем стартапів у країнах та світі. Деякі з них можуть не приносити користі, але суттєва частина найкращих значно підвищують шанси на успіх для стартапів-учасників даної програми.

## 2.2. Аналіз стратегій бізнес-акселераторів

На сьогодні прискорювачі присутні в екосистемі стартапів більше десяти років, яких існує понад 750 одиниць у світі. Багато акселераторів не мають обмежень щодо галузі стартапу. Це означає, що потреба в нових загальних прискорювачах зменшується, оскільки вони є в усьому світі. Ринок традиційного бізнес-акселератора більш-менш переповнений. Але це не означає кінець акселераторів або відсутність можливостей для нових. Існує нова сильна парадигма щодо прискорювачів стартапів, яку можна чітко побачити. Все більше акселераторів стають спеціалізованими та орієнтованими на певні галузі, сегменти або етапи зростання.

Залучення спеціалізованих наставників, інвесторів та консультантів у поєднанні з наданням скоригованої програми прискорення може принести додаткову цінність екосистемі стартапів.

Ось чому створення успішного прискорювача стартапів сьогодні вимагає правильного стратегічного фокусування, а це одне з найважливіших рішень, яке доведеться прийняти перед та під час акселеративної програми. Спеціалізація акселераторів стартапів – правильний вибір на майбутнє десятиліття, потрібно зосередитися та спеціалізувати пропозицію. Отже, варто розглянути різні типи прискорювачів стартапів, представлені на ринку та ідеї щодо того, як можна спеціалізувати бізнес-акселератор [124].

Аналізуючи програми бізнес-акселераторів, варто зазначити, що в основі стратегій лежить принцип того, що вплив акселераторів на успіх запуску стартапу має бути позитивним (хоча, не завжди це працює). Це основна бізнес-ціль програм-акселераторів, які спрямовані на сприяння прискоренню розвитку та виконання бізнес-моделі. Додана вартість програми акселераторів має включати [124]:

- допомогу у завершенні та виробництві мінімально життєздатного продукту/послуги;
- «дозрівання» бізнес-моделі;
- розвиток згуртованої команди засновника та виконавця;

- забезпечення (та масштабування) нових (платних) клієнтів;
- залучення фінансового капіталу.

У випадку прибуткових стартапів їх потяг до програм акселераторів мотивується швидкістю розвитку, привабливістю капіталу та мереж, які допоможуть розвинути знання та здібності. Швидкий огляд маркетингової презентації будь-якого акселератора, який шукає кандидатів, покаже пропозицію цих переваг і результатів. Основною умовою такого обміну є те, що в основі лежить економічна операція, коли покупець, акселератор дає за оплату капітал, експертизу, нерухомість (іноді), мережі та середовище, а продавець відмовляється від частини власного капіталу. Враховуючи вищезазначене, вплив прискорювачів має показати явний позитивний вплив на вимірний успіх [124].

Як було зазначено вище, перші бізнес-акселератори були створені приватними інвесторами (бізнес-ангелами та венчурними фондами) з наступними цілями [61]:

- щоб забезпечити більше успішних угод для наступних раундів інвестицій (серія А);
- шукати таланти на глобальному рівні та залучати їх у країну походження акселератора;
- інвестувати невеликі суми грошей у більшу кількість висококонкурентних стартапів;
- надати потужну наставницьку підтримку, щоб збільшити шанси на виживання компаній на ранній стадії;
- об'єднати екосистему стартапів і сформувати дуже впливову спільноту.

На сьогоднішній день, враховуючи корпоративні, державні та багато інших типів акселераторів, цілі можуть відрізнятися від притаманних першим венчурним акселераторам і можуть бути різними, від розвитку екосистеми та вирішення нових технологічних чи соціальних тенденцій до заохочення внутрішнього підприємництва. Нові майбутні акселератори стартапів зазвичай вирішують дуже конкретну потребу чи нішу, і тому стратегічна спрямованість новонародженого

акселератора стартапів разом із визначенням конкретних цілей є одним із найважливіших стратегічних рішень, які приймають менеджери акселераторів [7].

Багато акселераторів не мають обмежень щодо галузі та специфікації стартапів. Це означає, що потреба в нових загальних бізнес-акселераторах зменшується, оскільки вони є в усьому світі. Ринок традиційного прискорювача більш-менш переповнений. Але це не означає кінець акселераторів або відсутність можливостей для нових. Існує нова сильна парадигма щодо прискорювачів стартапів - все більше акселераторів стають спеціалізованими та орієнтованими на певні галузі, сегменти або етапи зростання. Залучення спеціалізованих наставників, інвесторів та консультантів у поєднанні з наданням скоригованої програми прискорення може принести додаткову цінність екосистемі стартапів. Ось чому створення успішного бізнес-акселератора вимагає правильного стратегічного фокусування.

Варто зауважити, що більшість програм прискорення є висококонкурентоспроможними, і щоб гарантувати максимальний рівень якості відбору стартап-проектів на програму, типовим є наслідування процесу подачі заявок, який зазвичай зустрічається на курсах для аспірантів (тобто МВА). На рис. 2.7. підсумовано основні кроки типового циклу прискорення (від усвідомлення засновників до «випуску»), [115]:



Рис. 2.7. Акселеративний цикл стартап-проектів.

Примітка. Побудовано автором за даними Startup accelerators: an overview of the current state of the acceleration phenomenon [Electronic resource]. – Access: <http://www.aeca1.org/xviiicongresoaeca/cd/130c.pdf>.

У той час як програми акселераторів значно відрізняються в усьому світі, можна виділити п'ять загальних стратегічних компонентів: стратегічна спрямованість, програмний пакет, фінансування, процес відбору та послуги для випускників. Ця операційна модель узагальнена в таблиці 2.3:

Таблиця 2.3

Акселеративний цикл стартап-проектів

Загальна модель бізнес-акселераторів				
1.Стратегічний фокус	2.Програмний пакет	3.Фінансування	4.Процес відбору	5.Послуги для випускників
-ключові цілі; - галузевий фокус (диверсифікований або спеціалізований); -географічний фокус (локальний або глобальний)	-стандартизований навчальний план; -менторський комплекс	-фінансування бізнес-акселератора; -фінансування стартапів	- критерії відбору; -процес відбору	- взаємодія випускників

Примітка. Побудовано автором за даними Startup accelerators: an overview of the current state of the acceleration phenomenon [Electronic resource]. – Access: <http://www.aeca1.org/xviiicongressoaecca/cd/130c.pdf>.

Дані елементи є загальними для бізнес-акселераторів і можуть видозмінюватись, проте зберігають загальні риси. Так, варто виділити такі особливості даних елементів:

**1. Стратегічна спрямованість:** бізнес-акселератори відрізняються від інших програм підтримки запуску тим, що:

- об'єктивні, приватні та діють з метою отримання прибутку, за підтримки інвесторів, які зазвичай є приватними, державними фінансувальниками або великими корпораціями;

- фокус, який може варіюватися від загального (без галузевої спрямованості) до конкретного (спеціалізація в одній галузі/вертикалі чи технології);

– географія, починаючи від місцевих програм (запускаються лише в одному місці, наприклад Y Combinator у Силіконовій долині) або в кількох місцях (паралельно запускаються «франшизи», наприклад, програма Techstars), [115].

**2. Пакет програм:** компоненти освіти та соціальних мереж є наріжним каменем усіх програм прискорення, які використовуються як конкурентна перевага для залучення та утримання найкращих стартапів та засновників. «Пакет прискорення» зазвичай включає:

– обмежена тривалість (зазвичай 3 місяці), що вимагає повного зосередження уваги засновника на створенні мінімально життєздатного продукту (MVP) навколо бізнес-ідеї;

– «навчальний план» або «освітня програма», яку проходять усі прийняті стартапи. Подібно до курсів бізнес-шкіл, вони можуть охоплювати широкий спектр тем від фінансів, маркетингу, логістики до юридичних і кадрових аспектів, серед іншого;

– програма заходів, майстер-класів експертів та надихаючих розмов (до речі, Y Combinator щотижня організовує вечері, запрошуюючи виступити відомих підприємців Кремнієвої долини та використовуючи це як неформальні віхи для засновників);

– структуроване наставництво, як правило, у формі щотижневих «офісних годин», коли директори акселераторів та наставники програм (досвідчені професіонали, підприємці та інвестори) періодично зустрічаються із засновниками, щоб надати рекомендації, можливості мережі та створити взаємну довіру із зацікавленими сторонами, які потенційно можуть стати інвесторами та радниками пізнішої стадії;

– спільне розміщення в спільному відкритому офісному просторі, заохочуючи можливості для навчання та співпраці однолітків, водночас неформально стимулюючи «тиск однолітків», щоб гарантувати якість та управління часом під час створення MVP;

– день інвестора або демонстраційний день, який є основною віхою всіх програм прискорення і зазвичай знаменує «вихід» стартапу на ринок. У таких випадках потенційних інвесторів і клієнтів запрошуюють на зустріч на цілий день, де вони вислухають та оцінять презентації для запуску, MVP, плани зростання та організаційні стратегії [115].

**3. Фінансування:** прискорювачі зазвичай фінансуються (отримання оборотного капіталу для інвестування в стартапи) акціонерами, такими як приватні інвестори (ангели, венчурні капіталісти), великі корпорації та державні органи (тобто університети або регіональні агентства економічного розвитку). На відміну від компаній венчурного капіталу, акселератори не стягують з інвесторів «комісійні за управління», але очікують отримати значний прибуток, коли портфельні стартапи зростуть і переслідують подальші інвестиції або вихід, такі як IPO або придбання. Стартапи зазвичай отримують невеликі початкові інвестиції (у середньому 22 тис. доларів з діапазоном від 0 до 150 тис. доларів в обмін на частку в акселераторі (в середньому 6%, з діапазоном від 5 - 8%). Хоча цього початкового фінансування недостатньо для масштабування типового швидкозростаючого стартапу, воно покликане гарантувати зосередженість засновників протягом 3 місяців, коли вони є частиною програми прискорення, що створює MVP. Після демонстраційного дня більшість стартапів, які закінчують навчання, отримують подальші інвестиції або попередньо зроблені (у вигляді конвертованих банкнот), або забезпечені в наступних раундах інвестицій з новими інвесторами [115].

**4. Процес відбору та критерії:** типовий прискорений стартап формується командами з найбільш перспективними, які прагнуть побудувати підприємства з високим темпом зростання. Насправді найкращі прискорювачі (такі як Y Combinator і Techstars) зазвичай мають коефіцієнт прийняття 3% або менше в кожній когортній партії. Як наслідок, він забезпечує дуже вибіркового процес, зазвичай організований з:

- онлайн-заявки;
- огляду керівника або основної команди;
- початкової співбесіди з кандидатами, що увійшли в короткий список;

– підсумкового особистого інтерв'ю.

Під час цього процесу очікується, що команди презентують свої початкові бізнес-ідеї і, головне, будуть представлені як засновники. Останній аспект вважається найважливішим компонентом процесу відбору, оскільки очікується, що під час програми початкова бізнес-ідея може змінитися, що вимагатиме від засновників, які налаштовані на підприємництво, бути достатньо гнучкими, щоб прийняти відгуки та змінити бізнес-концепцію [115].

**5. Служба випускників:** поряд з компонентом наставництва під час програми, «завершені» стартапи є важливим аспектом процесу прискорення, оскільки вони розширюють ресурси та мережі, до яких мають доступ прискорені команди. Наприклад, у більших програмах (таких як Y Combinator) стартапи активно використовують мережу випускників для тестування своїх MVP у реальних клієнтських сценаріях, отримання підтримки у наймі нових членів-засновників або доступу до додаткових технологій, які підвищують їх конкурентні переваги в коротких умовах. Термін [115].

Загалом, аналізуючи діяльність, структуру та інші особливості бізнес-акселераторів, можна виокремити 12 загальних стратегій прискорювачів (рис. 2.8). Дані стратегії є загальними, проте окремі бізнес-акселератори можуть мати певні особливості в них [86].

### **1. Комплексна підтримка.**

Управління стартапом самостійно може бути досить складним, тому тут прискорювач може допомогти. Коли стартапер працює в акселераторі, то отримує підтримку від наставників та спонсорів. Окрім емоційної підтримки, вони можуть надати напрямок, досвід і знання. Крім того, є підтримка інших засновників програми акселератора.

### **2. Насичений перелік заходів.**

Хоча програма акселератора може здатися коротким терміном, ці кілька місяців насичені заходами, які приносять користь стартапу. Хоча програми акселераторів відрізняються, типова програма включає зустрічі з наставниками, сесії зворотного зв'язку, презентації «демонстраційного дня», спілкування та соціальні



заходи. На цих подіях можна отримати багато інформації, і навіть більше, щоб застосувати її безпосередньо до свого стартапу [86].

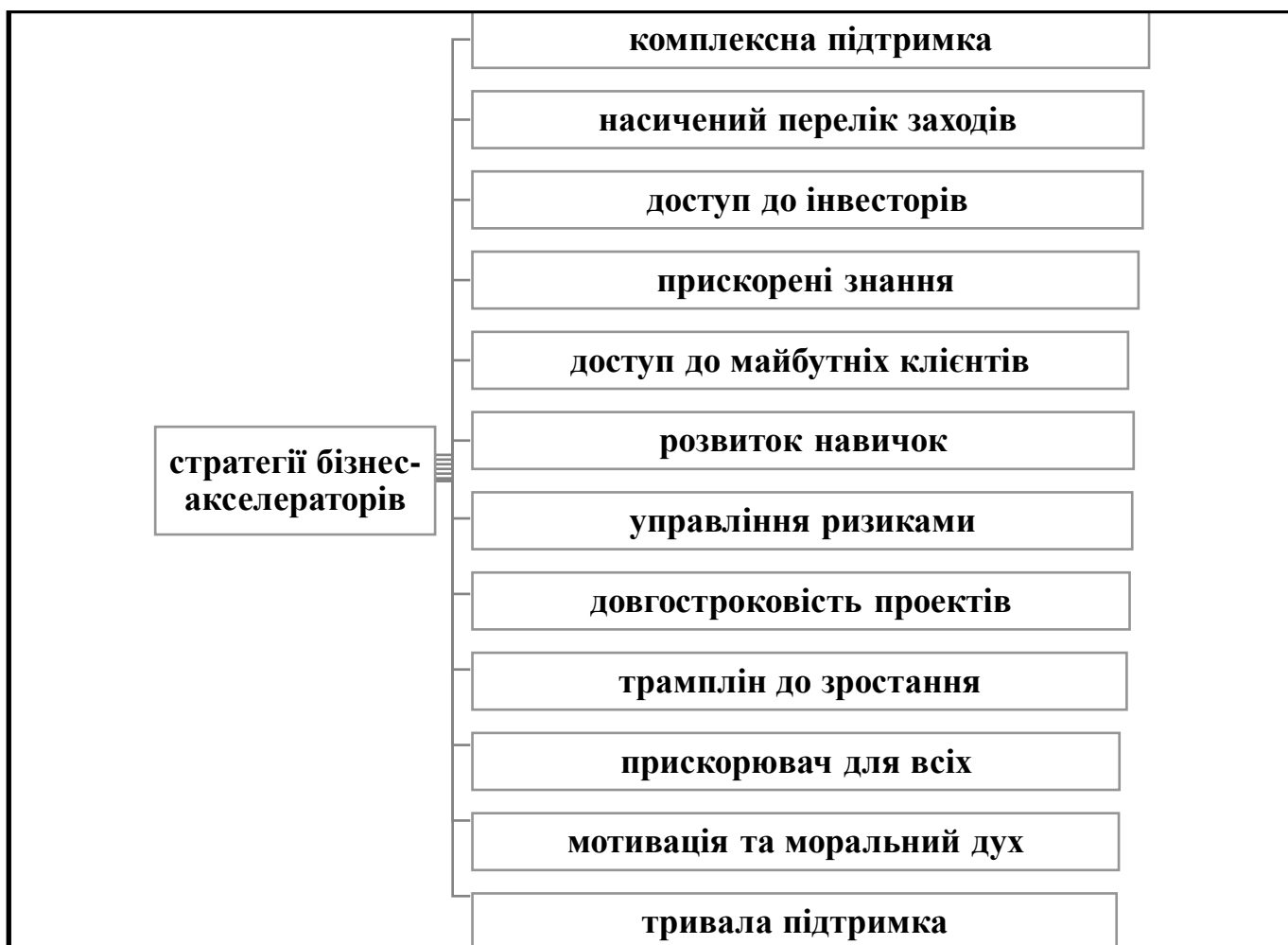


Рис. 2.8. Стратегії бізнес-акселераторів.

Примітка. Побудовано автором за даними 18. 12 Reasons You Should Join an Accelerator to Advance Your Startup [Electronic resource]. – Access: <https://www.entrepreneur.com/article/308764>.

### **3. Доступ до інвесторів.**

Хоча програми акселераторів не мають тенденції давати багато фінансування, вони безпосередньо зв'язують молодих підприємців із зацікавленими інвесторами, яких приваблюють акселератори в надії відкрити наступну велику річ. Під час «демонстраційних днів» акселератора багатьох інвесторів запрошуюють переглянути презентації.

Також є час для зустрічей та спілкування з інвесторами. Ця можливість може відкрити двері для додаткових пропозицій фінансування, особливо коли інвестори бачать, що програма акселератора допомогла далі розвинути стартап у щось, що демонструє потенціал прибутку.

#### **4. Прискорені знання.**

Програма акселератора містить так багато інформації з багаторічного досвіду та навичок, які накопичив кожен наставник або менеджер акселератора. Ця концентрована форма інформації дозволяє прискорити стартап. Замість того, щоб заново винаходити велосипед, підприємці-початківці використовують роки накопиченої мудрості менторів, щоб запуснути свій стартап більш продуманим, стратегічним способом. Очевидно, це може підвищити шанси на успіх [86].

#### **5. Доступ до майбутніх клієнтів.**

Прискорювачі тепер включають членів цільової аудиторії на демонстраційні дні, щоб вони могли почути про те, чим особливі стартапи, коли учасники програми діляться про свої проекти. Це може на ранньому етапі розповісти про стартап. Попередня реклама також може допомогти підтвердити те, що учасники роблять, і дати графік, над яким потрібно працювати, щоб тримали майбутніх клієнтів напоготові запуску. Перспективи, з якими стартапери взаємодіють під час демонстраційних днів або через інші канали, можуть сформувати важливу базу даних потенційних клієнтів, а також дати форум в розвитку та впізнаваності бренду.

#### **6. Розвиток навичок.**

Програма акселератора зосереджена на наданні навичок, необхідних для ведення бізнесу, включаючи продажі та маркетинг, комунікації, фінанси та навіть деякі технічні навички.

Оскільки Ameren Accelerator, який працює на базі системи Університету Міссурі, UMSL Accelerate та Capital Innovators, приймає заявки в рамках підготовки до своєї другої когорти, продовжує зосереджуватися на розвитку навичок як переваги не лише для залучених стартапів, а й для компаній-партнерів програми.

Уорнер Бакстер, голова, президент і генеральний директор корпорації Ameren, сказав, що завдяки своїй участі в програмі Ameren дізнався, що «вводити інновації

безпечно». Для Ameren партнерство зі стартапами через Ameren Accelerator — це не лише окремі інновації та технології, які вони разом досліджують. Не менш важливою є можливість для всіх в Ameren познайомитися з іншим підходом, а також з унікальним мисленням, яке втілено всіма партнерами.

Прискорювачі також допомагають поділитися своїми навичками з іншими засновниками, які входять до тієї ж когорти програми, забезпечуючи чудовий полігон для подальшого поширення навичок у власній команді [86].

### **7. Управління ризиками.**

Ризик невдачі для засновників стартапу досить високий. Це включає ринок, на який входить стартап, продукт, який пропонує, і концепцію, яку продає. Рехан Яр Хан, керуючий партнер Orios Venture Partners, зазначив у статті Entrepreneur India, що щоб стартап досяг успіху, необхідно виконувати різні функції, такі як розробка продуктів, ціноутворення, технології, операції, обслуговування клієнтів, маркетинг, фінанси та управління персоналом. Виконання кожного з цих елементів безпосередньо впливає на результативність підприємства [133].

Прискорювач може визначити ризики у концепції стартапу та допомогти працювати над їх мінімізацією. Крім того, ті, хто входить до програми, можуть дати вказівки щодо активного прийняття ризику та ефективного управління ним.

### **8. Довгостроковість проектів.**

Будучи засновником, особливо вперше, може здатися неможливим дивитися далі від перших шести місяців до року. Однак дуже важливо працювати над більш тривалим поглядом і результатом. Наставники в програмах акселераторів можуть допомогти побачити складність, яка з часом виникне, і направити у правильному напрямку, щоб з нею впоратися. Вони можуть задати питання, які змусять задуматися про загальну картину та про те, як вона має виглядати. Тоді ці наставники можуть запропонувати інструменти та тактику, які допоможуть досягти бажаного [86].

### **9. Трамплін для зростання.**

Акселератор може працювати для стартапів на всіх етапах їх зростання. Навіть ті, хто набагато ближче до того, щоб стати справжнім бізнесом, повинні розглянути

його. Можливо, ви зіткнулися з проблемою або досягли плато зростання. Прискорювачем може бути той особистий тренер, який підведе вас на наступний рівень, до якого стартапер не може зрозуміти, як піднятися самостійно. Це може включати використання акселератора та досвіду в ньому для запуску більш диверсифікованої пропозиції або розширення на новий ринок.

#### **10. Прискорювач для всіх.**

Прискорювачі не пропонують одну модель чи формат. Зростання в програмах акселераторів означає, що є одна модель, яка, швидше за все, стосується стадії кожного стартапу зростання, розташування, галузі чи ніші, бажаного рівня нагляду та участі, запланованого результату або будь-яких інших факторів, які мають вирішальне значення для того, що хочуть досягти підприємці-початківці. Результатом є сприятливе середовище, яке допоможе у процвітанні [86].

#### **11. Мотивація та моральний дух.**

Колективне та спільне середовище, яке є в акселераторах, безсумнівно, допоможе рухатися вперед. Взаємодія з іншими засновниками є потужною мотиваційною силою. Команда бізнес-акселераторів також активно допомагає подолати всі сумніви та знайти натхнення на запуск та розвиток бізнесу.

#### **12. Тривала підтримка після завершення програми.**

Те, що програма акселератора закінчується через кілька місяців, не означає, що підтримка закінчується. На акселераторах розвиваються тривалі стосунки. Крім того, мережа випускників завжди є на зв'язку — щоб запитати про інновації та таланти, шукати інвесторів або отримати зворотній зв'язок — коли продовжують свій стартап або беруться за будь-які інші проекти в майбутньому [86].

Отже, аналізуючи програми бізнес-акселераторів, було зазначено, що в основі стратегій лежить принцип того, що вплив акселераторів на успіх запуску стартапу має бути позитивним, хоча, не завжди це працює. Це основна бізнес-ціль програм-акселераторів, які спрямовані на сприяння прискоренню розвитку та виконання бізнес-моделі. Додана вартість програми акселераторів має включати: допомогу у завершенні та виробництві мінімально життєздатного продукту/послуги; «дозрівання» бізнес-моделі; розвиток згуртованої команди засновника та виконавця;

забезпечення (та масштабування) нових (платних) клієнтів; залучення фінансового капіталу.

Також, аналізуючи діяльність, структуру та інші особливості бізнес-акселераторів, було виокремлено 12 загальних стратегій прискорювачів: комплексна підтримка, насичений перелік заходів, доступ до інвесторів, прискорення знань, доступ до майбутніх клієнтів, розвиток навичок, управління ризиками, довгостроковість проектів, трамплін для зростання, прискорювач для всіх, мотивація та моральний дух, тривала підтримка. Дані стратегії є загальними, проте окремі бізнес-акселератори можуть мати певні особливості.

### **2.3. Оцінка успішності стартапів-випускників акселеративної програми**

Проактивна поведінка, орієнтована на ринок, допомагає компаніям досягти успіху. Стартапи, які знають і практикують орієнтовану на ринок поведінку, комплексні та постійні зусилля для розуміння потенційних клієнтів; значні зусилля, спрямовані на збільшення їхніх спроб зрозуміти потенційних клієнтів; сильні постійні оцінки рангу та сильних сторін ключових конкурентів, будуть співвіднесені з успішними компаніями. Таким чином, успішні компанії матимуть вищий рівень ринкової обізнаності та поведінки [124]. Отже, бізнес-акселератор допомагає стартапам не лише при запуску, але і при подальших етапах життєдіяльності проекту.

Перед аналізом успішних прикладів стартапів-випускників акселеративних програм, варто сформулювати Business Model Canvas (шаблон стратегічного управління, який використовується для розробки нових бізнес-моделей та документування існуючих). Він пропонує візуальну діаграму з елементами, що описують ціннісні пропозиції фірми або продукту, інфраструктуру, клієнтів та фінанси [114], допомагаючи підприємствам узгоджувати свою діяльність, ілюструючи потенційні компроміси.

Дев'ять «будівельних блоків» шаблону дизайну бізнес-моделі, який отримав назву Business Model Canvas, спочатку були запропоновані в 2005 році Олександром Остервальдером [127] на основі його попередніх робіт з онтології бізнес-моделі [115]. Після виходу роботи Остервальдера приблизно у 2008 році [104] з'явилися нові полотна для певних ніш. Канва Остервальдера, яка відображає бізнес-модель стартап-акселератору допомагає зрозуміти ключові точки впливу бізнес-акселераторів на стартапи. Так, проведений аналіз цільової групи клієнтів, ціннісної пропозиції, каналів продажів, взаємовідносин з клієнтами, структури доходів, ключових ресурсів, ключової діяльності, ключових партнерів та структури витрат бізнес-акселераторів сформований у табл. 2.4. [61].

За прикладом даної канви, рекомендується аналізувати діяльність стартапам також. Так, у блоку 1 **«цільові групи клієнтів»** треба розписати один або кілька сегментів споживачів. Чим точніше складені портрети клієнтів, тим простіше буде запропонувати кожному сегменту продукт. Сегменти споживачів - це групи людей з якоїсь загальної проблемою, яку новий бізнес готовий вирішити [76].

Необхідно відповісти на такі питання: хто ваш клієнт? для кого ви створюєте цінну (вигідну) пропозицію? який сегмент аудиторії найбільш важливий? Наприклад, ви відкриваєте інтернет-магазин дитячих товарів. Вашими клієнтами можуть бути: батьки, вихователі/вчителя, аніматори. Хто ще може увійти в цей список?

У блоці 2 **«ціннісна пропозиція»** бізнес-моделі Остервальдера потрібно описати ключові причини, за якими покупці купують товари саме у даного стартапу, а не у конкурентів. До переліку цінностей входять: новизна, надійність, зручність, ефективність, персональна пропозиція, вартість, доступність, економія.

При цьому цінність повинна стосуватися не тільки самого продукту, але і комунікації, усіх точок контакту з аудиторією. Не варто боятися зміщувати фокус діяльності з інтересів компанії на інтереси клієнтів. Завдяки переходу від акційно-розважального контенту в соцмережах Rozetka до корисних і цікавих публікацій, вдалося досягти зростання доходу з каналу на 88%.

## Канва Остервальдера

<b>Ключові партнери:</b> - Університети - Науково-дослідні установи - Коворкінги - Інкубатори технопарки - Наставники та тренери - Приватні інвестори: * Бізнес-ангели * венчурні фонди - Корпорації - Консультанти та радники - ЗМІ - Представники уряду - Міжнародні партнери	<b>Ключова діяльність:</b> - Управління об'єктами - Виконання програм прискорення - Організація заходів - Побудова відносин із стейкхолдерами та спільноти - Наставництво стартапів - Інвестування / Вибір переможців - Участь у панелях - Допомога з виходом на ринок - Прискорювач просування - Міжнародна мережа - Навчальний персонал	<b>Ціннісна пропозиція:</b> - Програма наставництва - Доступ до фінансування - Спільнота - Міжнародна мережа - Засоби - Нішева експертиза	<b>Взаємодія з клієнтами:</b> - Заходи для стартаперів - Відкритий офіс - Офіційні заходи - Заходи для спільноти - Управління онлайн-спільнотою - Участь у дорадчих радах - Застосування соціальних мереж у спілкуванні та розповсюдженні інформації	<b>Цільові групи клієнтів:</b> Галузі: - Загальні - Вертикальні - Ніші Етап: - До акселерації - Акселерація - Глобальне зростання Аудиторія: - Загальна - Студенти - Дослідники - Корпорації - Пенсіонери - Соціальні підприємці - Інші
	<b>КЛЮЧОВІ РЕСУРСИ</b> - Засоби (приміщення, обладнання) - Компетентні працівники - Наставницький навчальний план - Інвестиційний процес - Наставники - Інвестиційні / винагородні кошти - Сильний бренд		<b>КАНАЛИ ПРОДАЖІВ</b> - Рекламні матеріали - Просування через партнерів екосистеми - Соціальні засоби комунікації - Участь у стартап-заходах - Галузеві події - PR-оголошення - Заохочення просування з уст в уста - Власні події (хакатони та стартап-вікенди)	
<b>СТРУКТУРА ВИТРАТ</b> - Засоби (приміщення та обладнання) - Персонал - Витрати на подорожі та нетворкінг - Маркетинг (веб-сайт, заходи тощо) - Витрати на навчальну програму (захід) (матеріали, харчування тощо) - IT-інструменти - Адміністративні витрати (бухгалтерія, юридичні послуги тощо)		<b>СТРУКТУРА ДОХОДІВ</b> - Плата за управління - Плата за участь у акселераційних програмах - Членські внески - Спонсорство - Державні кошти та ресурси - Плата за консультаційні послуги - Здача в оренду приміщення		

Примітка. Складено автором за даними Joint guide to develop Acceleration programmes, 2017 /Interreg. – Ljubljana: Technology Park Ljubljana Ltd, 2017. – 53 p.

Для даного блоку варто відповісти на такі питання: яку цінність стартап надає своєму споживачеві? які з проблем клієнтів стартап допомагає вирішити? який пакет продуктів і послуг компанія пропонує кожному сегменту споживачів? які потреби своїх клієнтів стартап закриває? Наприклад, для аніматорів стартап може запропонувати костюмовані набори з масками і відповідну святкову бутафорію. Для клієнтського сегмента «Батьки» - створити розділ з набором іграшок з однієї серії. Таким чином, стартап закриє «більш» покупця відразу на кілька прийдешніх свят. Додатковою мотивацією буде акційна цінова пропозиція [76].

У блоці 3 «**канали продажів**» необхідно перерахувати всі пункти контакту, завдяки яким компанія взаємодіє зі своїм споживачем. Необхідно відповісти на питання: по яким каналам сегменти клієнтів хотіли б отримувати ціннісну пропозицію? Як вони отримують її зараз? Як канали стартапу інтегровані? Які з них працюють краще за все? Які з них найбільш рентабельні?

Логічно, що для інтернет-магазину основний канал збуту - сайт. Охопити більшу кількість споживачів допоможе комплексне просування. Таке завдання найкраще делегувати надійній команді партнерів. Наступний етап - поліпшення або розширення варіантів доставки. Наприклад, доставка за 20 хвилин в будь-яку точку міста».

Модуль 4 «**взаємовідносини з клієнтами**» шаблону бізнес-моделі Osterвальдера присвячений опису відносин, які компанія будує із споживачем: як залучає клієнтів, якими способами варто їх утримати, як взаємодіяти. Важливо не тільки те, що компанія продає, а й то - як розповідає про себе клієнту. Голос бренду повинен відповідати віку, інтересам і потребам аудиторії. Відмінною перевіркою «tone of voice» стане моніторинг відгуків клієнтів в соціальних медіа. Під час даного блоку необхідно відповісти на такі питання: який тип взаємин очікують різні сегменти клієнтів? які взаємини встановлені зараз? як вони вписані в загальну схему бізнес-моделі? як дорого вони обходяться?

Контакт із споживачем відбувається на всіх стадіях воронки продажів. Покращувати потрібно не тільки інтерфейс сайту, щоб покупець зміг легко і швидко вибрати необхідний товар. Варто впроваджувати сучасні способи оплати,



спрощувати процедуру повернення товару і так далі. Підвищити лояльність до бренду у стані і пропозиції з додатковими послугами. Наприклад, інтернет-магазин дитячих товарів може укласти договір з івент-агентством і розмістити на сайті коротку форму заявки для замовлення послуг аніматора.

Для аналізу блоку 5 «**структура доходів**» варто розгорнуто описати всі джерела, з яких бізнес отримує прибуток та відповісти на питання: за які вигоди споживачі готові платити? які вони оплачують зараз? як вони зараз платять? як би вони хотіли платити? яка частка кожного з потоків в загальній сумі доходів?

Для блок 6 «**ключові ресурси**» необхідно створити список найважливіших активів бізнесу, які дозволяють йому існувати і дають можливість масштабуватися. Що це може бути: унікальні товари, матеріальні ресурси, співробітники, тощо. Необхідно відповісти на питання: за допомогою яких ключових ресурсів стартап зможе налагодити канали збуту? за допомогою яких ключових ресурсів компанія зможе збільшити потік доходів [76]?

Блок 7 «**ключова діяльність**» описує найважливіші події, які призводять до отримання компанією прибутку. Необхідно відповісти на запитання: за допомогою яких видів діяльності вдається налагодити канали збуту? за допомогою яких видів діяльності вийде збільшити потік доходів? Наприклад, для інтернет-магазину дуже важливо налагодити взаємини з постачальниками і вибудувати чіткий процес взаємодії. Важливу роль відіграє і безперебійна підтримка платформи в робочому стані, оновлення CRM-системи [76].

У блоці 8 «**ключові партнери**» варто перерахувати всіх постачальників і партнерів, з якими співпрацює компанія (хоч акселератор хоч стартап). Необхідно відповісти: хто найважливіші партнери? хто найважливіші постачальники? які найважливіші ресурси отримуються від постачальників і партнерів? якою значною діяльністю займаються партнери і постачальники? Наприклад, якщо стартап це інтернет-магазин, то він рідко в змозі самостійно забезпечити себе всіма ресурсами. Тому для поставки товарів, яких не вистачає звертається до постачальника, для рекламного просування майданчика - до маркетингового агентства, для якісного обслуговування клієнтів - до стороннього call-центру.

У блоці 9 «структура витрат» вказуються найбільш значущі витрати, без яких неможливо обійтися в рамках існуючої бізнес-моделі. Необхідно відповісти на питання: які витрати неможливо виключити в рамках бізнес-моделі? які основні ресурси є найдорожчими? які найважливіші види діяльності є найдорожчими? Наприклад, основні витрати інтернет-магазину найчастіше складаються з трьох змінних: заробітної плати персоналу, витрат на рекламу і витрат на обслуговування сайту [76].

Таким чином, канва Остервальдера, проаналізована вище, підходить як і для аналізу бізнес-акселератора так і для стартапу. Варто зауважити, що дана канва хоч не є єдиною, проте є найбільш досліджуваною та універсальною на думку частини вчених.

Як зазначено вище, у рамках дипломної роботи пропонується дослідження найуспішніших стартапів - випускників акселеративних програм. З метою не розсіювання уваги та раціонального використання обсягу дипломної роботи, було розглянуто стартапи-випускники лише одного найпопулярнішого у світі бізнес-акселератора - Y Combinator.

Так, Y Combinator надає початкове фінансування для стартапів (найперший етап венчурного фінансування). Деяким компаніям може знадобитися лише початкове фінансування. Інші пройдуть кілька раундів. Під час проведеного дослідження було з'ясовано, що правильної відповіді немає, скільки стандартно фінансування потрібно, бо це залежить від типу компанії, галузі, розробок, інновацій, запланованого обсягу та географічної орієнтації.

Таким чином, мета Y Combinator - провести стартап на першому етапі. Зазвичай це означає: довести проект до точки, коли команда побудувалала щось досить вражаюче, щоб зібрати гроші у більшому масштабі. Тоді акселератор може познайомити засновників стартапу із інвесторами пізнішої стадії - або іноді навіть з покупцями [74].

Аналізуючи стартапи-випускники на сайті бізнес-акселератору Y Combinator, яких на сайті відображено 3255, можна зробити певні узагальнення та порівняння за такими критеріями як: прибутковість стартапу, галузь, статус, регіон та хвиля

програми, розмір компанії та кількість створюваних робочих місць. Так, на сайті зображено 164 ТОП-компанії, 1103 компанії, що активно наймають працівників та 40 неприбуткових проектів. Крім того, на рис. 2.9. зображений розподіл за галуззю стартапу. Так, найбільше стартапів фокусують свою діяльність у сфері B2B (програмне забезпечення та послуги) – 1314 випускників, B2C (споживання) - 688, охорони здоров'я – 401 та фінансових послуг – 352 [74], (рис. 2.9.):



Рис. 2.9. Розподіл стартапів-випускників бізнес-акселератору Y Combinator за галуззями.

Примітка. Побудовано автором за даними офіційного сайту Y Combinator.

Крім того, як було зазначено вище, стартапів - випускників бізнес-акселератору Y Combinator можна поділити за статусом. Так за основу взято 4 статуси: активні, публічні, куплені, неактивні (див. Рис. 2.10.). Найбільше, звичайно, акти активних – 2358. Вже неактивних стартапів на даний момент – 544. Куплених компаній – 343. Варто звернути увагу, що більшість компаній приватні, тому публічних виокремлено всього 10 [74].

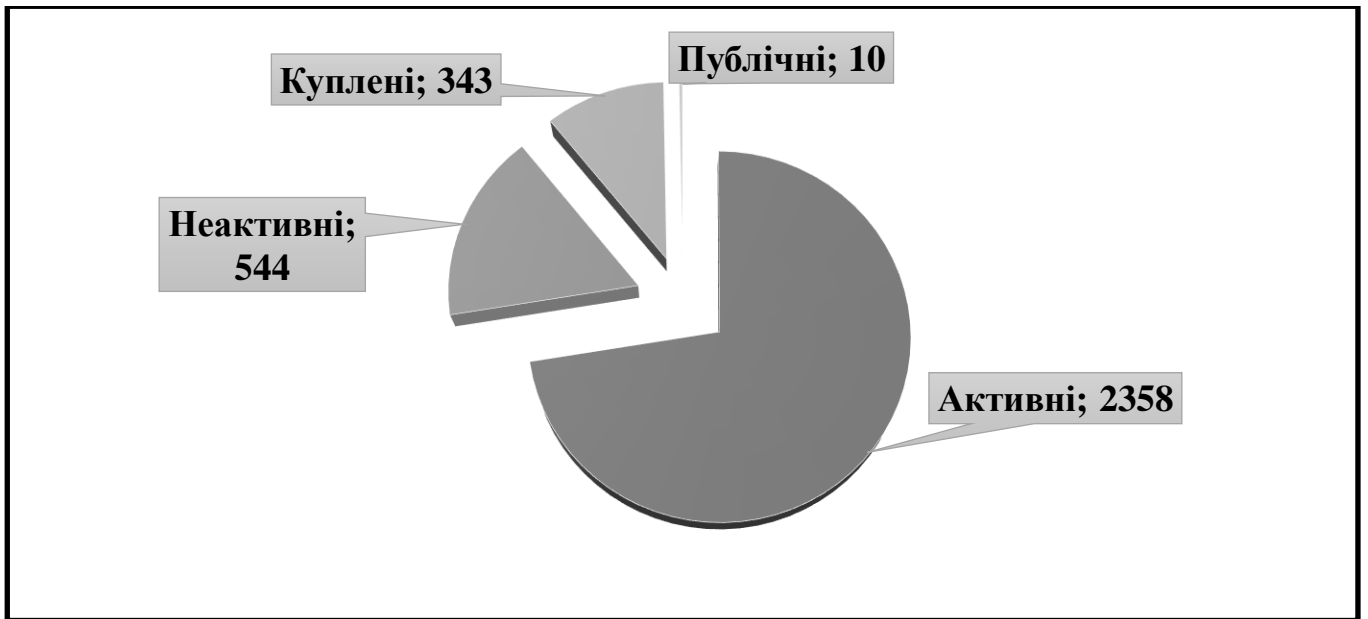


Рис. 2.10. Розподіл стартапів-випускників бізнес-акселератору Y Combinator за статусом.

Примітка. Побудовано автором за даними офіційного сайту Y Combinator.

Також, досить цікавим є дослідження стартапів-випускників найпопулярнішого у світі бізнес-акселератора за регіонами (рис. 2.11.):

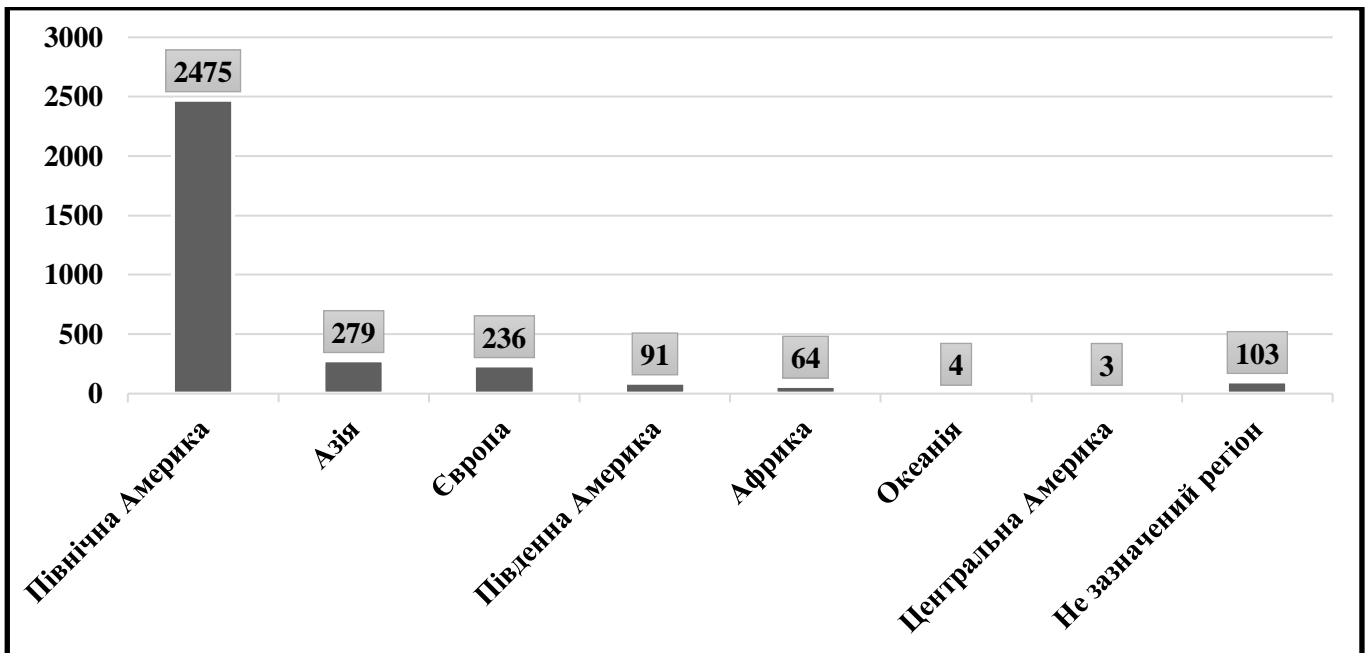


Рис. 2.11. Розподіл стартапів-випускників бізнес-акселератору Y Combinator за регіонами.

Примітка. Побудовано автором за даними офіційного сайту Y Combinator.

Так, на Північну Америку припадає 2475 учасників із 3255-ти. З Азії в Y Combinator 279 випускників, з Європи 236, з Південної Америки – 91, з Африки – 64, з Океанії та Центральної Америки всього по 4 та 3 відповідно. Також, на сайті бізнес-акселератору 103 випускники без зазначення регіону [74].

Після виокремлення ключових класифікацій стартапів-випускників найпопулярнішого бізнес-акселератору, було досліджені найбільш успішні проекти за історію Y Combinator. Дані компанії поділено на дві групи – публічні та приватні.

Наприклад, з публічних компаній, найуспішнішою є Airbnb, яка спеціалізується на бронюванні житла по всьому світу. Airbnb, заснована у серпні 2008 року в Сан-Франциско, штат Каліфорнія, є надійним ринком спільноти, де люди можуть розміщувати оголошення та бронювати унікальні помешкання по всьому світу — онлайн або з мобільного телефону. Будь то квартира на ніч, кімната на тиждень чи вілла на місяць, Airbnb надає людям унікальні враження від подорожей за будь-яку ціну в більш ніж 33 000 містах і 192 країнах. А завдяки обслуговуванню клієнтів світового рівня та зростаючому співтовариству користувачів Airbnb — це найпростіший спосіб для людей монетизувати свій додатковий простір і продемонструвати його мільйонній аудиторії.

Офіси стартапу, зі штаб-квартирою в Сан-Франциско, є в Дубліні, Лондоні, Барселоні, Парижі, Мілані, Копенгагені, Берліні, Москві, Сан-Паулу, Сіднеї та Сінгапурі. На дану компанію працює близько 5 000 працівників [74].

Наступною за успіхом є компанія DoorDash, яка спеціалізується на доставці з ресторану. Заснована в 2013 році, DoorDash — це технологічна компанія з Сан-Франциско, яка захоплена трансформацією місцевого бізнесу та прагне створити нові способи роботи, заробітку та життя. Сьогодні DoorDash об'єднує клієнтів із їхніми улюбленими місцевими та національними ресторанами у більш ніж 600 містах Сполучених Штатів та Канади. Розмір команди стартапу – 1600 працівників.

Наступним проектом є Coinbase, який спеціалізується на купівлі, продажу та керуванням криптовалютами. Стартап Coinbase, заснований в червні 2012 року, є гаманцем і платформою цифрової валюти, на якій продавці та споживачі можуть здійснювати операції з новими цифровими валютами, такими як біткойн, ефіріум та

лайткоін та багато іншими. Бачення компанії полягає в тому, щоб принести у світ більше інновацій, ефективності та рівних можливостей шляхом побудови відкритої фінансової системи.

Перший крок на цьому шляху — зробити цифрову валюту доступною та доступною для всіх. Зусилля керуються двома принципами: по-перше, бути найбільш надійною компанією на домені, по-друге, створювати продукти, орієнтовані на користувача, які простіші та інтуїтивніші у використанні. Дана компанія відома в усьому світі та вважається однією з кращих для моніторингу криптовалюти. Розмір команди – 500 працівників [74].

Також, аналізуючи публічні стартапи, варто навести приклад успішного проекту - Ginkgo Bioworks, чия місія -полегшити розробку біології. Ginkgo Bioworks - компанія, що займається виробництвом організмів. Стартап розробляє власні організми для клієнтів на різних ринках. Компанія створює ливарні виробництва, щоб масштабувати процес інженерії організму за допомогою програмної та апаратної автоматизації. Інженери в Ginkgo навчаються у природи, щоб розробляти нові організми, які замінять технологію біологією. Команда – 1200 працівників.

У ТОП-5 найуспішніших випускників бізнес-акселератору Y Combinator входить стартап GitLab, який є повною платформою на DevOps, яка постачається як єдиний додаток. GitLab — це перша програма для всього життєвого циклу DevOps. Тільки GitLab дозволяє Concurrent DevOps вивільнити організації з обмежень сучасного ланцюга інструментів. GitLab забезпечує неперевершену видимість, радикально нові рівні ефективності та комплексне управління, щоб значно стиснути час між плануванням змін і моніторингом їх ефекту. Це робить життєвий цикл програмного забезпечення на 200% швидшим, радикально покращуючи швидкість бізнесу.

GitLab і Concurrent DevOps скорочують час циклу, підвищуючи ефективність на всіх етапах життєвого циклу розробки програмного забезпечення. Вперше групи продуктів, розробки, контролю якості, безпеки та операцій можуть працювати одночасно в одній програмі. Немає необхідності інтегрувати та синхронізувати інструменти або витратити час на очікування передачі. Кожен бере участь в одній

бесіди, замість того, щоб керувати кількома потоками за допомогою різних інструментів. І лише GitLab дає командам повну видимість протягом усього життєвого циклу за допомогою єдиного надійного джерела даних, щоб спростити усунення несправностей і підвищити відповідальність. Уся діяльність регулюється послідовним контролем, що робить безпеку та дотримання вимог першокласними.

Створений на основі відкритого коду, GitLab використовує внесок спільноти тисяч розробників і мільйонів користувачів для постійного впровадження нових інновацій DevOps. Понад 100 000 організацій від стартапів до глобальних корпоративних організацій, включаючи Ticketmaster, Jaguar Land Rover, NASDAQ, Dish Network і Comcast, довіряють GitLab у розробці програмного забезпечення з новою швидкістю. Над даним стартапом працює 1300 працівників [74].

Розглядаючи приватні стартапи-випускники бізнес-акселератору, також було виокремлено ТОП-5 компаній. Так, найуспішнішим вважається платіжна інфраструктура для Інтернету – Stripe, що є набором інструментів для створення та ведення інтернет-бізнесу. Стартап допомагає підприємствам приймати платежі від будь-кого та будь-де, і створюємо нові види компаній, як-от Lyft або Kickstarter. Мета проекту - збільшити ВВП в Інтернеті та залучення більше бізнесу в Інтернет у всьому світі.

Стартап наполегливо працює, щоб створити найчистіші та найнадійніші API, щоб користувачі могли зосередитися на створенні продуктів. Завжди є щось більше, що стартап може зробити, тому команда Stripe постійно шукає області продукту, які можна покращити.

Серед інвесторів Stripe – Sequoia Capital, Khosla Ventures, Andreessen Horowitz, а також співзасновники PayPal Пітер Тіль, Макс Левчин та Ілон Маск. Кількість створених робочих місць – 2600 [74].

Також, одним з найуспішніших стартапів бізнес-акселератору є Instacart, який спеціалізується на доставці та самовивезенню продуктів у той же день. Instacart є лідером в Північній Америці з онлайн-продукції та однією з найбільш швидкозростаючих компаній в електронній комерції. Служби доставки та самовивезення Instacart в той же день доставляють свіжі продукти та речі першої

необхідності зайнятим людям і сім'ям у США та Канаді всього за годину. З моменту свого заснування в 2012 році Instacart став важливою послугою для мільйонів сімей, а також слугує миттєвим і гнучким заробітком для сотень тисяч людей по всій Північній Америці. Компанія співпрацює з більш ніж 350 роздрібними продавцями та здійснює доставку з більш ніж 25 000 магазинів у більш ніж 5 500 містах Північної Америки. Сьогодні Instacart доступний для понад 85% домогосподарств у США та понад 70% домогосподарств у Канаді. На проекті працює 1500 працівників.

Наступним приватним стартапом є Cruise, який спеціалізується на Ссамокерованих автомобілях. Cruise створює найсучаснішу в світі повністю електричну технологію самокерованого автомобіля, щоб безпечно зв'язувати людей з місцями, речами та враженнями, які їх цікавлять. Самокеровані автомобілі допоможуть рятувати життя, переосмислювати міста, змінювати час у дорозі та відновлювати свободу пересування для людей, які живуть у густих міських умовах. Придбана компанією GM у 2016 році. Над стартапом працює 1800 працівників.

У ТОП-5 входить стартап Scale AI, який спеціалізується на інфраструктурі для штучного інтелекту. Провідний API анотації даних Scale об'єднує машинне навчання та людей, щоб розв'язувати анотування навчальних даних для найбільших у галузі компаній, що працюють із самокеруванням і комп'ютерним баченням, включаючи OpenAI, General Motors, Pinterest, Doordash, Voyage, nuTonomy, Embark тощо. Розмір команди – 200 працівників [74].

Також, аналізуючи приватні стартапи-випускники бізнес-акселератору Y Combinator, варто зупинитись на стартапу, який не ввійшов у ТОП-5 і займає лише 22-ге місце, проте є надзвичайно корисним та унікальним, створюючи 4000 робочих місць.

Так, стартап Meesho дозволяє будь-кому в Індії відкрити бізнес без інвестицій. Meesho є найбільшою платформою соціальної комерції в Індії та Індонезії, що дозволяє будь-кому відкривати інтернет-магазини без будь-яких інвестицій. За останні 3 роки Meesho дозволив понад 4 мільйонам підприємців відкривати соціальні магазини в WhatsApp, Facebook та Instagram. Фінансується Naspers,



Facebook, Sequoia Capital, SAIF Partners, Venture Highway, Shunwei та іншими світовими лідерами [74].

Отже, для дослідження успішних стартапів-випускників акселеративних програм є тисячі варіантів, проте, враховуючи обсяг дипломної роботи, буде нераціонально про всі писати. Так, були досліджені найуспішніші стартап-випускники найпопулярнішого в усьому світі бізнес-акселератору Y Combinator. Так, були проілюстровані такі публічні стартапи як: Airbnb, DoorDash, Coinbase, Ginkgo Bioworks та GitLab.

Серед приватних стартапів були виділені стартапи: Stripe, Instacart, Cruise, Scale AI та Meesho. Згідно дослідження, було зроблено висновок, що ключовими показниками успіху для бізнес-акселератору Y Combinator є не лише вартість стартапу та річна прибутковість, а й кількість створюваних робочих місць, доступність та географічне охоплення. Також, під час дослідження було зроблено висновок про те, що найбільше випускників бізнес-акселератору Y Combinator припадає на Північну Америку. Крім того, більшість учасників даної акселеративної програми є активними діючими компаніями та працюють у сфері B2B.

Крім того, у рамках даного пункту було проілюстровано канву Остервальдера (шаблон стратегічного управління, який використовується для розробки нових бізнес-моделей та документування існуючих). Він пропонує візуальну діаграму з елементами, що описують ціннісні пропозиції фірми або продукту, інфраструктуру, клієнтів та фінанси, допомагаючи підприємствам узгоджувати свою діяльність, ілюструючи потенційні компроміси.

Крім того, було створено дану канву для бізнес-акселераторів, яка складається з дев'яти блоків та допомагає зрозуміти ключові точки впливу бізнес-акселераторів на стартапи. Так, був проведений аналіз цільової групи клієнтів, ціннісної пропозиції, каналів продажів, взаємовідносин з клієнтами, структури доходів, ключових ресурсів, ключової діяльності, ключових партнерів та структури витрат бізнес-акселераторів сформований, результати сформовано в таблицю. Також, окремо було виділено план-інструкція для учасників бізнес-акселераторів чи їх випускників для створення канви Остервальдера.

## Висновки до розділу 2

Отже, бізнес-акселератори - це відносно нове явище в підприємстві, і велика частина останніх досліджень спрямована на те, щоб зрозуміти, що вони собою представляють, що вони роблять і чи виконують обіцянку прискорити розвиток стартапів. Підсумовуючи, акселератори можуть позитивно вплинути на ефективність стартапів, з якими вони працюють, навіть у порівнянні з іншими ключовими інвесторами на ранній стадії. Але цей висновок не є універсальним серед усіх акселераторів і поки що був ізольований для провідних програм. Дані також показують, що акселератори можуть мати позитивний вплив на залучення початкового фінансування на ранніх етапах до громади, приносячи додаткові переваги для ширшої регіональної економіки.

Загалом, акселератори є позитивним доповненням до екосистем стартапів у країнах та світі. Деякі з них можуть не приносити користі, але суттєва частина найкращих значно підвищують шанси на успіх для стартапів-учасників даної програми.

Аналізуючи програми бізнес-акселераторів, було зазначено, що в основі стратегій лежить принцип того, що вплив акселераторів на успіх запуску стартапу має бути позитивним, хоча, не завжди це працює. Це основна бізнес-ціль програм-акселераторів, які спрямовані на сприяння прискоренню розвитку та виконання бізнес-моделі. Додана вартість програми акселераторів має включати: допомогу у завершенні та виробництві мінімально життєздатного продукту/послуги; «дозрівання» бізнес-моделі; розвиток згуртованої команди засновника та виконавця; забезпечення (та масштабування) нових (платних) клієнтів; залучення фінансового капіталу.

Також, аналізуючи діяльність, структуру та інші особливості бізнес-акселераторів, було виокремлено 12 загальних стратегій прискорювачів: комплексна підтримка, насичений перелік заходів, доступ до інвесторів, прискорення знань, доступ до майбутніх клієнтів, розвиток навичок, управління ризиками, довгостроковість проектів, трамплін для зростання, прискорювач для всіх,

мотивація та моральний дух, тривала підтримка. Дані стратегії є загальними, проте окремі бізнес-акселератори можуть мати певні особливості.

Для дослідження успішних стартапів-випускників акселеративних програм є тисячі варіантів, проте, враховуючи обсяг дипломної роботи, буде нераціонально про всі писати. Так, були досліджені найуспішніші стартапи-випускники найпопулярнішого в усьому світі бізнес-акселератору Y Combinator. Так, були проілюстровані такі публічні стартапи як: Airbnb, DoorDash, Coinbase, Ginkgo Bioworks та GitLab. Серед приватних стартапів були виділені стартапи: Stripe, Instacart, Cruise, Scale AI та Meesho. Згідно дослідження, було зроблено висновок, що ключовим показниками успіху для бізнес-акселератору Y Combinator є не лише вартість стартапу та річна прибутковість, а й кількість створюваних робочих місць, доступність та географічне охоплення. Також, під час дослідження було зроблено висновок про те, що найбільше випускників бізнес-акселератору Y Combinator припадає на Північну Америку. Крім того, більшість учасників даної акселеративної програми є активними діючими компаніями та працюють у сфері B2B.

Крім того, у рамках даного розділу було проілюстровано канву Остервальдера (шаблон стратегічного управління, який використовується для розробки нових бізнес-моделей та документування існуючих). Він пропонує візуальну діаграму з елементами, що описують ціннісні пропозиції фірми або продукту, інфраструктуру, клієнтів та фінанси, допомагаючи підприємствам узгоджувати свою діяльність, ілюструючи потенційні компроміси. Крім того, було створено дану канву для бізнес-акселераторів, яка складається з дев'яти блоків та допомагає зрозуміти ключові точки впливу бізнес-акселераторів на стартапи. Так, був проведений аналіз цільової групи клієнтів, ціннісної пропозиції, каналів продажів, взаємовідносин з клієнтами, структури доходів, ключових ресурсів, ключової діяльності, ключових партнерів та структури витрат бізнес-акселераторів, результати сформовано в таблицю. Також, окремо було виділено план-інструкція для учасників бізнес-акселераторів чи їх випускників для створення канви Остервальдера.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ТА ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-АКСЕЛЕРАТОРІВ В УКРАЇНІ ПІД ВПЛИВОМ ПАНДЕМІЇ COVID-19

#### **3.1. Сучасні виклики розвитку стартапів в Україні в умовах глобальної пандемії**

Виявлення коронавірусу (SARS-CoV-2) та поширення COVID-19 змусили уряди багатьох країн вжити радикальних заходів. Блокування значної частини суспільства та економічного життя стало екзогенним шоком для багатьох економічних суб'єктів, не в останню чергу для інноваційних стартапів. Більшість дійових осіб, які займають важливе місце у формуванні економіки, визнають, що нинішня пандемія є метафоричною подією під назвою «чорний лебідь», тобто дивовижною, непередбачуваною подією великого значення та з серйозними наслідками, яка різко змінює політичне та економічне середовище.

Хоча такі події можна інтерпретувати як можливості, безпрецедентний карантин для значної частини суспільства, що виник через кризу COVID-19, позначив ситуацію як гостру кризу. SARS-CoV-2 спровокував подвійну кризу: пандемія COVID-19 поклала безпрецедентний тягар на багато систем охорони здоров'я в усьому світі, а заходи інфекційного контролю спричинили економічну кризу, різко зупинивши значну економічну діяльність. Більше того, хоча багато інших минулих криз вразили людство в певний момент часу та на регіональному рівні (наприклад, урагани, такі як Катріна в 2005 році) або розвивалися протягом більш тривалого періоду часу з глобальними наслідками (наприклад, фінансова криза 2008 року), COVID-19 пандемія розвинулась у всьому світі, і необхідні контрзаходи раптово зашкодили економіці [120].

Така криза, як пандемія COVID-19, загрожує функціонуванню та ефективності бізнесу. Турбулентність, яка впливає на бізнес, виникла через порушені структури,

рутини та можливості. На жаль, щоб добре впоратися з кризою, необхідна підготовка, і лише деякі стартапи були готові до кризи такого масштабу, як пандемія COVID-19. Так, на початку кризи, лише 59% стартапів мали кошти для продовження роботи більше чим 3 місяці (рис. 3.1.). 10% стартапів не мали коштів на продовження діяльності більше чим на місяць. 31% стартапів мали кошти на існування лише на 1-3 місяці. 24% стартапів могли підтримувати життєдіяльність 4-6 місяців. 8%, 13% та 15% могли підтримувати існування 7-9 місяців, 10-12 місяців, 13+ місяців відповідно.

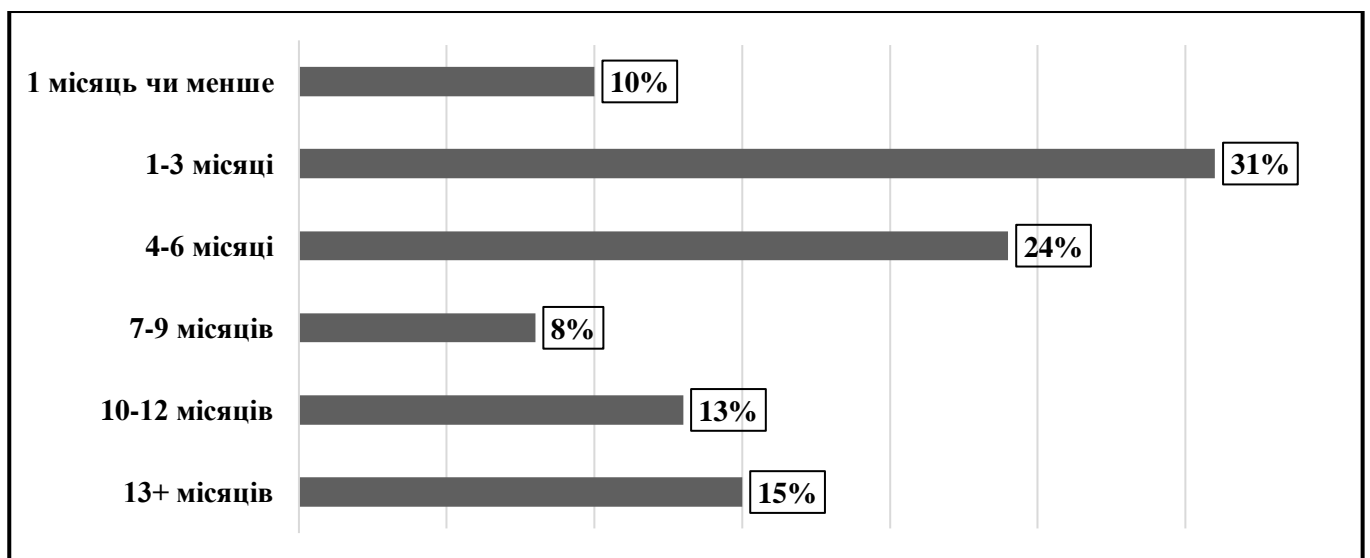


Рис. 3.1. Диверсифікація стартапів за залишками грошових коштів на існування на початку пандемії COVID-19, (%).

Джерело: Startup Genome.

Обмежена кількість досліджень стійкості в контексті підприємництва та криз в основному зосереджена на докризовому періоді та на навичках або ресурсах, які підприємці та організації накопичують, щоб протистояти кризовим подіям або адаптуватися до них. Загалом, специфічні характеристики інноваційних стартапів повинні дозволити їм бути краще підготовленими до боротьби з кризою COVID-19, ніж інші типи компаній. Бути інноваційним є передумовою стійкості, оскільки інноваційні підприємства мають тенденцію постійно і безперервно передбачати та пристосовуватися до широкого кола криз [120].

Однак підприємства не завжди усвідомлюють реальну загрозу, яку несе потенційна криза і більшість стартапів не були підготовлені до подій останніх років. Так, під час пандемії COVID-19 у 2020 році 53% стартапів не вдалося знайти нових клієнтів для їх товарів чи послуг. 35% стартапів продавали свої товари/послуги набагато гірше чим до пандемії. 34% були змушені частково або повністю покинути деякі ринки та не змогли вийти на нові. 16% стартапів побачили погіршення лояльності клієнтів до бренду. 8% стартапів втратили хороших працівників за різних причин (рис. 3.2.):

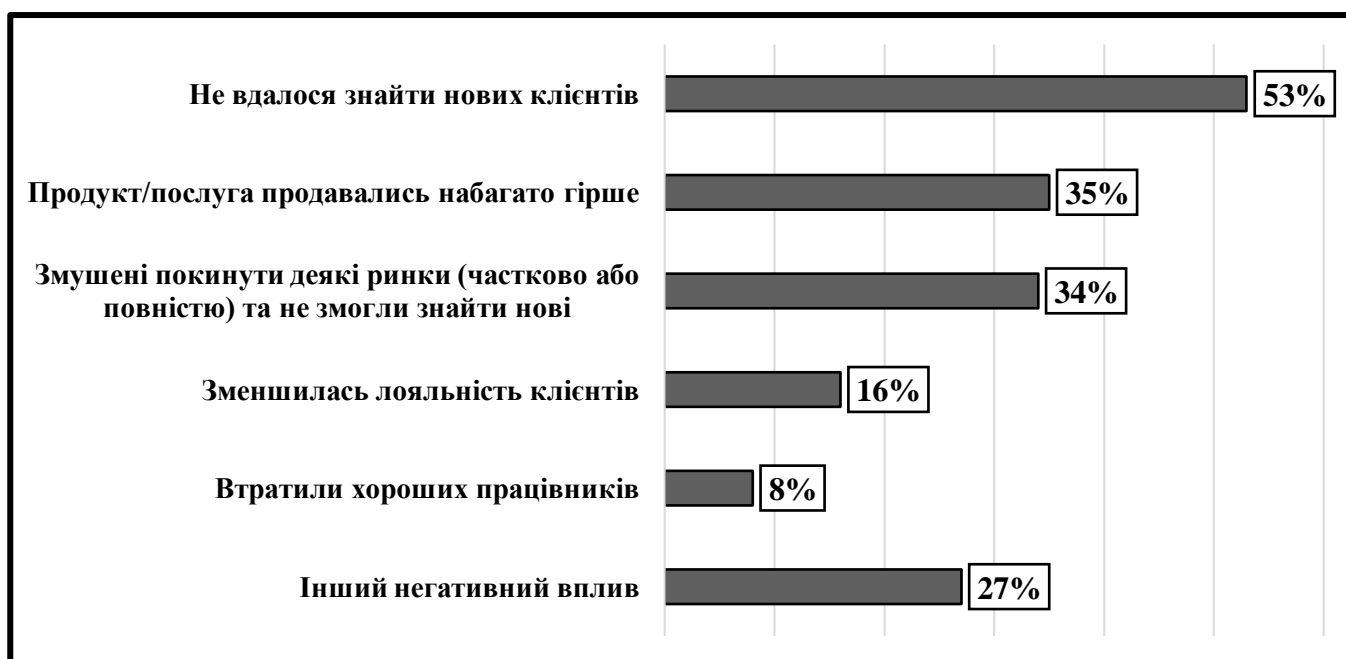


Рис. 3.2. Вплив пандемії COVID-19 на стартапи у світі, (%).

Джерело: Startup Genome.

Через кризу, викликану пандемією COVID-19, український бізнес у 2020-2021 роках виявився на межі виживання. Економічний спад, зниження купівельної спроможності та зміна моделей поведінки громадян, відсутність підтримки (або неефективність) з боку держави призвели до скорочення виробництва або навіть до зупинки цілих галузей економіки. Під час кризи держава запровадила жорстку регуляторну політику, яка встановила перешкоди для роботи, знижуючи прибутковість бізнесу. У групі ризику, перш за все, опинилися малі та середні

підприємства. Аналогічно, великі корпорації змушені скорочувати персонал, відправляючи робочу силу у неоплачувану відпустку [60, с.103].

Стартапи стали ключовими рушійними силами економічного зростання та створення робочих місць і часто є каталізатором радикальних інновацій. На молоді фірми припадає близько 20% робочих місць, але в середньому в країнах ОЕСР створюють майже половину нових робочих місць, а інновації молодих фірм значною мірою сприяють загальному зростанню продуктивності, припадаючи на половину цього в США.

Під час кризи COVID-19 стартапи продовжують відігравати важливу роль для економіки. Деякі інноваційні молоді фірми швидко і гнучко відреагували на пандемію і відіграли важливу роль у допомозі багатьом країнам перейти на повністю цифрову роботу, освіту та медичні послуги, а також запровадили інновації в медичних товарах і послугах [60] .

У нещодавній записці для Центру COVID-19 ОЕСР було проаналізовано проблеми, з якими стикаються стартапи, і можливості, які можуть виникнути під час і після спалаху COVID-19. Криза скорочує створення стартапів, кидає виклик їх виживанню та обмежує їхнє зростання. Відсутнє покоління нових фірм має значні наслідки для економічних результатів - зокрема, зайнятості, враховуючи непропорційний внесок стартапів у створення робочих місць, - які можна пом'якшити підтримкою існуючих стартапів та створенням нових фірм. Політики повинні вирішувати короткострокові проблеми, але також і, що важливо, сприяти здібності стартапів отримувати нові можливості для бізнесу, зменшуючи перешкоди для підприємництва, забезпечуючи правильні стимули та збільшуючи підприємницький потенціал.

Більшість існуючих стартапів стикаються зі значними проблемами через кризу COVID-19, оскільки вони більш вразливі, ніж старші діючі компанії, до шоку, викликаного пандемією. Вони, як правило, займаються діяльністю з високим рівнем ризику порівняно з іншими малими та середніми фірмами (МСП), стикаються з обмеженнями у доступі до традиційного фінансування та мають у кращому випадку формуючі відносини з постачальниками та клієнтами. Вони також часто дуже

покладаються на невелику команду засновників, і це може ще більше збільшити їхню вразливість до шоків пропозиції робочої сили під час пандемії [110].

У час, що відзначається значною економічною невизначеністю, а на їхні доходи впливають заходи стримування та значне падіння попиту, стартапи стають ще більш крихкими у фінансовому плані та потребують підтримки для своїх короткострокових потреб у ліквідності, що є критичним для їхнього виживання.

У багатьох країнах заходи політики, спрямовані на захист економіки від кризи, вже спрямовані на фінансову слабкість компаній, особливо для МСП. Вони включають заходи для підтримки короткострокових потреб ліквідності, такі як гарантії позик, пряме кредитування, гранти або субсидії. Однак відповіді на політику мають враховувати особливості нових підприємств щодо інших МСП. Деякі країни запровадили заходи, більш конкретно орієнтовані на стартапи. Наприклад, Франція створила фонд у розмірі 4 мільярдів євро для підтримки ліквідності стартапів, включаючи проміжний цикл фінансування стартапів; Німеччина оголосила про спеціальну програму допомоги запуску, розширюючи та полегшуючи фінансування венчурного капіталу; Великобританія оголосила про фонд співфінансування для інноваційних компаній, які стикаються з фінансовими труднощами.

Кризові періоди зазвичай відповідають падінню реєстрацій підприємств. Аналіз останніх даних підтверджує, що у березні та квітні 2020 року кількість компаній у багатьох країнах значно скоротилася, а в квітні 2020 року в Португалії в порівнянні з тим же місяцем минулого року скоротилося аж на 70% і на 46%, 54% та 58% в Угорщині, Франції та Туреччині відповідно. У Австралії, США та Іспанії спостерігається більш м'який, але теж дуже сильний спад [110].

Моделювання на основі бази даних OECD DynEmp3 – бази даних, що збирає узгоджену інформацію про нові фірми та створення робочих місць у більш ніж 15 країнах на основі конфіденційних даних – оцінює сукупний вплив на зайнятість за 3-14 років від 20-відсоткового зниження кількості тих, хто працює (рис. 3.3.). У моделюванні використовується декомпозиція вкладу нових фірм у створенні робочих місць, запропонована Ф. Кальвіно та іншими [111]. Модель розкладає



середню кількість робочих місць, створених тими, хто вижив, на чотири складові: коефіцієнт запуску, середній розмір при вступі, частка виживання та зростання після входу. Це підкреслює чотири маржі, які визначають внесок у зайнятість нових фірм, що мають схожість з Startup Calculator, представленим Sedláček and Sterk [118].

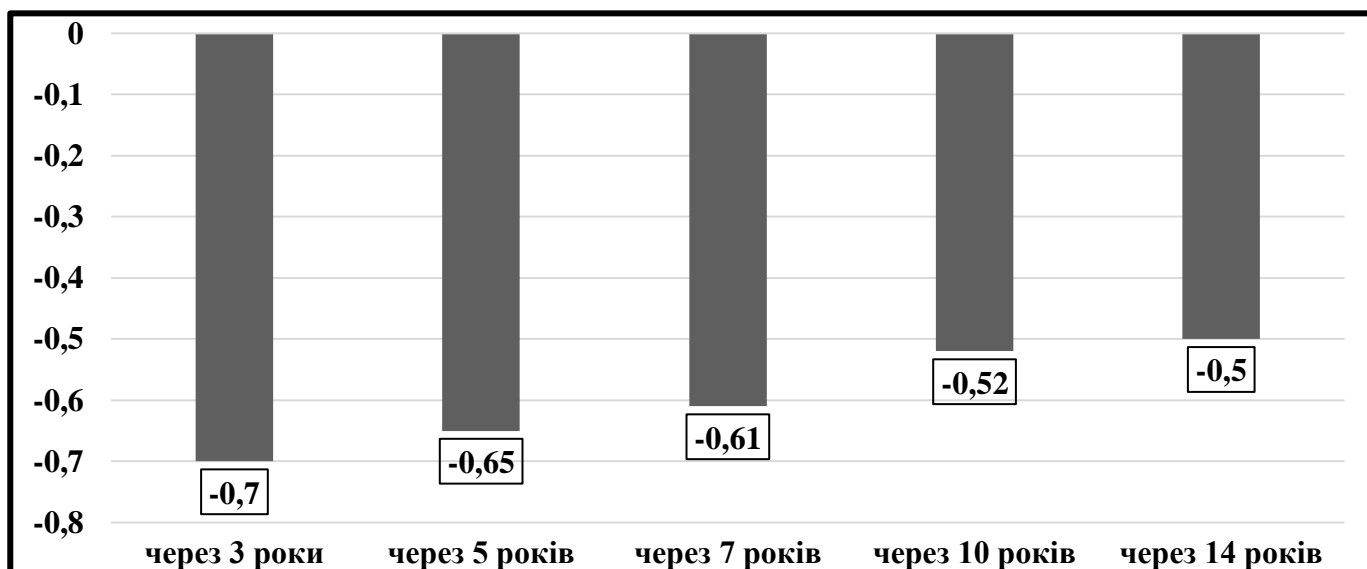


Рис. 3.3. Наслідки пандемії COVID-19 у розрізі світової сукупної зайнятості у діапазоні наступних 14-ти років, (%).

Примітка. Побудовано автором за даними [Start-ups in the time of COVID-19: Facing the challenges, seizing the opportunities Electronic resource]. – Access: <https://voxeu.org/article/challenges-and-opportunities-start-ups-time-covid-19>.

Зосереджуючись на першій маржі, моделювання показує, що 20-відсоткове зниження кількості компаній, що вступають, спричиняє постійну втрату зайнятості приблизно на 0,7% від загальної зайнятості через три роки після шоку і ще 0,5% через 14 років після цього. Це підтверджує великий сукупний ефект відсутнього покоління нових фірм, який може бути додатково посилений змінами їх характеристик, їх виживання та зростання. Менша кількість нових фірм також може посилити вже існуючі довгострокові тенденції до зниження динамізму бізнесу, які спостерігаються в багатьох країнах [97].

Викликає занепокоєння, що більше половини підприємців загалом (61%) зазначили, що існування їхнього бізнесу під загрозою через пандемію. Країни з

найбільшою часткою підприємців, які бачать існування свого бізнесу під загрозою COVID-19, у 2020 році були Китай (95,3%), Бангладеш (91,6%) та Пакистан (71,7%); тоді як підприємці Норвегії (40,8%), Польщі (43,5%) та Данії (47,8%) були найбільш оптимістичними в дослідженні. Проте навіть у цих країнах понад 40% підприємців вважали свій бізнес під загрозою існування. Це означає, що тільки в досліджуваній вибірці під загрозою знаходяться робочі місця 3162 підприємців та їх 41578 працівників [97].

Отже, більшість існуючих стартапів стикаються зі значними проблемами, оскільки вони більш вразливі, ніж старші компанії, до потрясінь, які спричинив COVID-19. Вони, як правило, займаються діяльністю з високим рівнем ризику порівняно з іншими малими та середніми фірмами (МСП), стикаються з обмеженнями у доступі до традиційного фінансування та мають у кращому випадку формуючі відносини з постачальниками та клієнтами.

У час, що відзначається значною економічною невизначеністю, а на їхні доходи впливають заходи стримування та значне падіння попиту, стартапи можуть стати ще більш крихкими у фінансовому плані та потребуватимуть підтримки для задоволення своїх короткострокових потреб у ліквідності, що є критичним для їхнього виживання. У багатьох країнах заходи політики, спрямовані на захист економіки від кризи, вже спрямовані на фінансову нестабільність фірм, особливо для МСП. Вони включають заходи для підтримки короткострокових потреб у ліквідності, такі як гарантії позик, пряме кредитування, гранти або субсидії. Однак відповіді на політику мають враховувати особливості нових підприємств щодо інших МСП.

### **3.2. Розробка та впровадження власної моделі бізнес-акселератора “Ukinup”**

Актуальністю даного пункту є те, що в умовах глобальної конкуренції інновації є потенційними точками зростання, оскільки дають можливість знайти

цікаві технології або рішення і швидко їх впровадити. Для нововведень існує багато способів: власні розробки, венчурні корпорації та бізнес-акселератори тощо. Проте, потрібно враховувати кінцеву мету та підібрати ту модель, що підійде компанії найкраще для ведення бізнесу. Відповідно компанії розпочали боротьбу за стартапами, розвиток власних бізнес-акселераторів та інноваційних центрів. Нещодавно такі підрозділи з'явилися у Філіп Морріс, ІКЕА, PepsiCo та інших компаній.

В умовах трансформаційних перетворень в Україні важливу роль відіграє залучення інвестицій на розвиток бізнесу. Дослідження присвячене аналізу проблем розвитку стартапів в Україні, диспропорційності територій та розробці моделі бізнес-акселератора як перспективного напрямку допомоги бізнесу на початковому етапі.

Варто зазначити, що близько 90% стартап-проектів через відсутність досвіду, коштів та сприятливих умов для розвитку бізнесу на початкових стадіях занепадають. Також, більшість територій України хоч і мають значний потенціал щодо розвитку бізнесу, проте страждають від недостачі інвестицій та неможливості розвитку підприємств.

В умовах сьогодення моделі бізнес-акселераторів, які існують в Україні, хоча і демонструють значні успіхи, проте, не складають гідної конкуренції таким світовим акселераторам, як Y Combinator. Також, бізнес-акселератори хоча і досліджуються вітчизняними вченими, проте не розглядаються у контексті їх створення на територіях, які мають низькі економічні показники з метою зменшення диспропорційності в країні.

Кількість стартапів в Україні та світі щороку збільшується. За даними сервісу Startup Blink у рейтингу стартап-країн світу в 2021 році Україна посіла 34 місце із 100 країн за сприятливістю клімату для створення та розвитку стартапів і має 463 таких проектів (див. Рис. 3.4.), [116].

Загальна оцінка країни чи міста складається на основі трьох показників: кількість, якість та бізнес-середовище. Позиція України у рейтингу свідчить про підприємницьку здатність та бажання розвиватись та створювати щось нове.

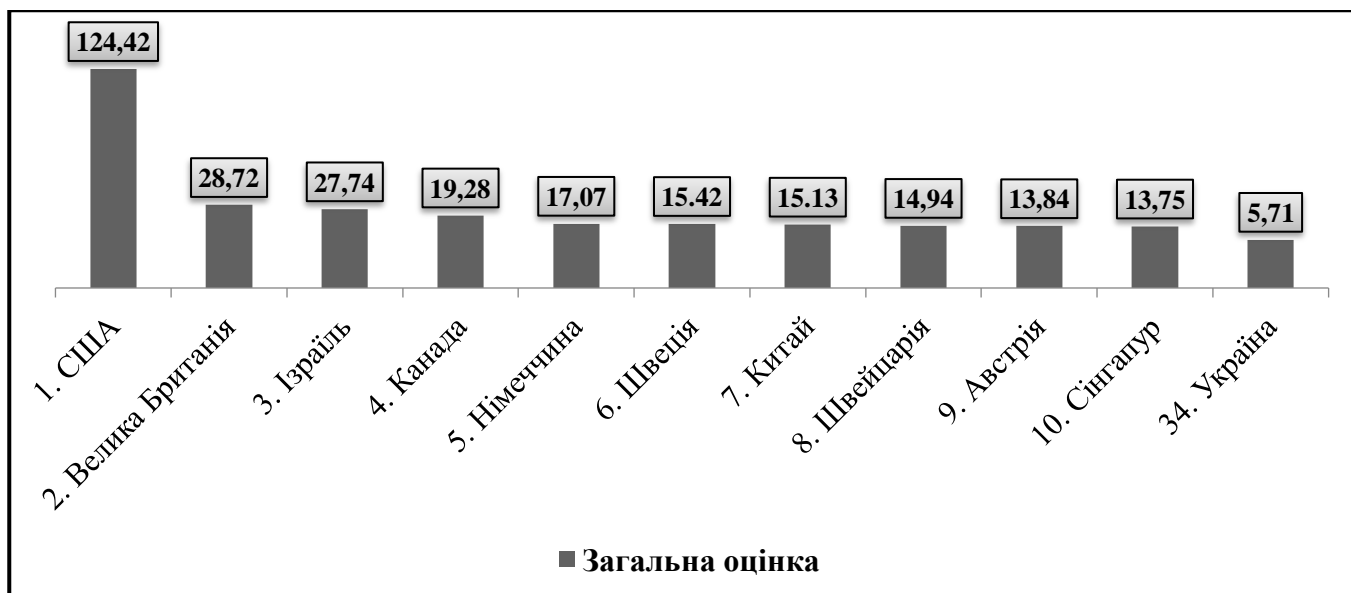


Рис. 3.4. TOP-10 країн світу та позиція України за стартап-кліматом згідно Startup Ecosystem Rankings 2021.

Примітка. Побудовано автором за даними Startup Ecosystem Rankings 2021.

Варто відмітити, що із 463 стартапів України за даними сервісу Startup Blink 408 знаходяться у Києві. Інші міста-лідери щодо кількості стартапів – Одеса (16 стартапів), Львів (17), Дніпро (7), Харків (7), Тернопіль (4), Донецьк (2), Чернівці (2), [116], (рис. 3.5.):



Рис.3.5. Регіональний розподіл стартапів України в 2019 році, (одиниць).

Примітка. Побудовано автором за даними Startup Blink.

Відповідно, саме столиця та інші великі міста України – є місцем скупчення нового бізнесу. Враховуючи таку тенденцію, необхідно розробити механізм створення сприятливих умов для стартапів у містах та регіонах, які потребують створення нових робочих місць та залучення інвестицій. Аналіз вітчизняного ринку показує, що основними причинами за якими стартапи не досягають успіху є: передчасне масштабування, недостатнє фінансування, відсутність досвіду, менторів, кваліфікованих працівників та розуміння як влаштований даний сектор економіки.

Як було зазначено у першому розділі, світовій практиці відомі різні типи структур, які здатні допомогти бізнесу на початкових етапах. Такими організаціями можуть бути: технопарки, бізнес-інкубатори, бізнес-акселератори та інші.

Аналізуючи бізнес-середовище у найменш розвинених, у економічному плані, регіонах, можна дійти висновку, що їм властиві такі особливості: низька зайнятість населення, недостатній рівень інвестицій та інновацій та відсутність досвіду. Таким чином, найкращою ідеєю для стимулювання розвитку стартапів у даній місцевості є створення бізнес-акселератору, тобто програми, яка надає компаніям, що розвиваються доступ до менторства, інвесторів та іншої підтримки, яка допомагає їм стати стабільними та самодостатніми підприємствами [93].

Більшість стартапів України прагне взяти участь в іноземному акселераторі, хоча наша країна також має реальну змогу надати таку можливість. За даними Startup Blink в Україні функціонує 11 бізнес-акселераторів [116]. Дана статистика говорить про досить непогані показники. Єдина проблема полягає в тому, що дані інститути розміщені лише у промислово розвинених містах, таких як Київ [116]. Дане явище є логічним та раціональним, враховуючи економічну активність населення. Проте, започаткування та розвиток бізнес-акселераторів у містах та регіонах, які економічно відсталі від провідних міст, може значно покращити економічний клімат у даній місцевості та підвищити конкурентоспроможність та легкість ведення бізнесу України загалом.

З метою позбавлення диспропорційності між різними територіями України, рекомендується засновувати бізнес-акселератори на територіях, що страждають нестачею інвестицій, на територіях, що мають високий коефіцієнт безробіття та на

територіях, що мають невисокий показник регіонального ВВП. Окремо необхідно виділити, депресивні території як перспективне місце для започаткування бізнес-акселератору.

Кабінет міністрів України надав статус депресивної території місту Токмак (Запорізька область) у березні 2017 року [80]. Це єдине місто, яке офіційно визнало такий статус. Також, планувалось надати такого звання ще шістьом містам, проте, вони відмовились, побоюючись відлякати потенційних інвесторів. До переліку таких міст належать: Могилів-Подільський (Вінницька обл.), Бердичів (Житомирська обл.), Ржищів (Київська обл.), Олександрія (Кіровоградська обл.), Шостка (Сумська обл.) та Ватутіне (Черкаська обл.) [80].

У місті Токмак існує певна кількість проектів на початковому етапі. Їх перелік, необхідна сума інвестицій, термін рентабельності та інша загальна інформація були розміщені на Інвестиційному порталі Запорізької області (див. Табл. 2). Проте, на момент опрацювання матеріалу та розробки даного проекту, вони не могли бути реалізованими через недостачу фінансування.

Таблиця 3.1

#### Інвестиційні проекти міста Токмак

Назва проекту	Необхідні інвестиції, тис. дол. США	Термін окупності, років
Будівництво біодизельного заводу на території Токмацького району Запорізької області	35513,0	5
Будівництво заводу комплексного сортування та переробки твердих побутових відходів	13600,0	3,8
Будівництво пивоварні зі створенням туристично-рекреаційної зони	6800,0	2

Примітка. Складено автором за даними Інвестиційного порталу Запорізької області.

На перший погляд, будівництво пивоварні, є вигіднішим, бо потребує менше капіталовкладень та має менший термін окупності чим будівництво заводу для сортування та переробки відходів чи біодизельного заводу. Проте, останні два

проекти мають більше стратегічне значення як для окремо взятої місцевості, так і для всієї України.

Враховуючи той факт, що Україна є залежною від імпорту палива, на сьогодні, не може повністю задовольняти потреби нафтопродуктів самотужки для українських підприємств, як досвідчених так і початківців, постає питання у розробці та виробництві альтернативних джерел енергії.

Біодизельне паливо – це екологічно чисте пальне, яке виробляють з тваринного жиру чи рослинної олії з метою заміни нафтовмісного дизельного, який практично повністю розпадається протягом 28 днів [81]. Згідно проекту, для видобування біодизельного палива використовуватимуть ріпак, як сировинний матеріал. У свою чергу, вирощення ріпаку, активно стимулює розвиток сільського господарства у прилеглих територіях. Необхідно зазначити, що дана культура не є вибагливою до природніх умов, що мінімізує ризик неврожайності. Також, важливим є те, що крім біодизельного пального із ріпаку планується виробляти шрот (компонент корму), що стимулює розвиток тваринництва.

Наступний проект – завод для комплексного сортування та переробки твердих побутових відходів. Згідно проекту, планується, переробляти побутові відходи з метою їх вторинної переробки для повторного використання. Так, з переробленого сміття можна буде виготовляти сміттєві пакети, пластикові упаковки, деякі види пластикових бутлонок та інше.

На сьогоднішній день існує лише один завод для переробки сміття в Україні – у м. Рівне. На даному заводі під час переробки сміття виділяли альтернативну енергію, яка забезпечувала потреби бетонного заводу. Дане підприємство запустили ще у 2013 році, проте він проробив лише півроку через прогалини у законодавстві. Зараз планується будівництво декількох таких заводів по Україні.

Згідно світового рейтингу Україна посіла 9-те місце за кількістю сміття на одного жителя. Більше того, за кількістю небезпечних відходів наша країна є першою [84]. Найгіршим є те, що Україна майже не переробляє сміття і тонни непотребу займають значні території нашої країни та виділяють токсичні речовини.

Даний завод є дуже доречним на сьогодні, тому що Україна розпочала свою сміттєву реформу, згідно якої, планується, переробити за 4 роки – 15% сміття, а за 10 років – 50% [84]. Також, уже існує проект нового Закону про управління відходами №10411 від 02.07.19 [12], який зможе усунути прогалину в законодавстві щодо діяльності переробних заводів.

Таким чином, дослідивши соціально-економічну ситуацію у м. Токмак, який має статус депресивної території, можна порекомендувати заснування бізнес-акселератору для підтримки бізнес-проектів, які спрямовані на розробку альтернативних джерел енергії та загальну екологізацію. Так, під критерії підпадає завод для переробки сміття та завод для виробництва біодизелю.

Компетенція бізнес-акселератору має включати такі стартап-проекти, які пов'язані з видобуванням альтернативних джерел енергії, переробкою сміття та іншими проектами, які спрямовані на покращення екологічного стану в Україні, зменшення шкідливих викидів та зменшення залежності України від імпорту енергоресурсів.

Крім того, рекомендується, створення максимально привабливих умов для залучення стартап-проектів з усієї України і, у перспективі, з інших країн світу. Для цього необхідно крім офісу (можливо, open space) також забезпечувати учасників проекту місцем проживання (готель з великою залогою для комунікації учасників у неформальній обстановці).

Також, дуже важливою частиною даного бізнес-акселератору має стати участь різних менторів, експертів та спеціалістів, які розуміються у даній галузі. Залучені фахівці повинні бути не лише ті, які досягли успіху в Україні, а й представники компаній зі світовим ім'ям. Так, фахівці світового рівня допоможуть розширити можливості проектів за рахунок запозичення нового досвіду.

Щодо інвестування, то необхідно зазначити, що було б доречно залучити не лише інвестиції українських бізнесменів та з державного бюджету, а й іноземний капітал у якості прямих чи портфельних інвестицій. Залучення іноземних інвесторів не лише допоможе швидше знайти необхідну суму, але й вийти на світовий рівень.



Якщо говорити про прибуток бізнес-акселераторів, то було б доречно скористатися досвідом світових бізнес-акселераторів, які беруть близько 6-7% від капіталу стартапу. Даних коштів буде достатньо, щоб перекрити всі витрати та отримати прибуток.

Отже, проведені дослідження вказують на значний потенціал стартапів. При цьому простежується залежність розвитку нового бізнесу від місцевості, наявності ресурсів та досвіду. Також, аналіз показав на скупчення стартапів у великих містах та необхідність забезпечення умов для розвитку нового бізнесу на відсталих територіях. Так, було з'ясовано, що в Україні існує місто зі статусом депресивної території – м. Токмак. Отримані результати наштовхнули на пропозицію створення бізнес-акселератору у даній місцевості. Враховуючи наявні інвестиційні проекти у м. Токмак, було спроектовано акселератор спрямований на розробку альтернативних джерел енергії та загальну екологізацію. Пропонується назвати даний бізнес-акселератор – «Ukinur». За основу назви взято три слова «UKraine», «INnovation» та «startUP», що найкраще характеризують даний проект.

У роботі було досліджено найвідоміші акселератори в світі, практику яких корисно використати при створенні нових бізнес-акселераторів в Україні, а також, основні переваги моделі бізнес-акселератору, які дали змогу переконатись у правильному виборі даної моделі для України. Дана робота має ознайомчий та практичний характер. Отримані результати можна використати при розробці умов для розвитку бізнесу, особливо на економічно відсталих територіях з метою зменшення диспропорційності між різними територіями України. Використання бізнес-акселератору, розробленого у дипломній роботі, допоможе не лише розвитку бізнесу в певній місцевості, але також збільшить загальний притік іноземних інвестицій у країну, підвищить рівень інновацій, зменшить імпорتنу залежність України, покращить екологічний стан та підвищить конкурентоспроможність держави.

### **3.3. Перспективи розвитку бізнес-акселераторів в Україні в контексті інноваційного розвитку в умовах пандемії COVID-19**

Пандемія COVID-19 призвела до втрати 225 мільйонів робочих місць у всьому світі. Під впливом карантинних обмежень суттєво постраждали молоді люди, особливо в галузях, які зупинилися через обмеження, спричинені пандемією. Багато підприємств не вижили, і очікується, що безробіття підштовхне більше людей до підприємництва. Проте, цим підприємцям знадобиться підтримка, щоб вижити та процвітати після пандемії. Інновації та підприємництво необхідні для відновлення економіки та підвищення стійкості. Тому важливо, створити умови для підтримки та розвитку підприємців та їхніх нових підприємств [104]. Бізнес-акселератори, як механізм підтримки та розвитку нових підприємств, повинні розвиватися під час та після пандемії, щоб підтримувати стартаперів як в Україні так і в усьому світі [104].

COVID-19 призвів до зниження попиту споживачів, відсутності доступності співробітників і порушення ланцюгів поставок, що загрожує виживанню бізнесу. На тлі такої невизначеності починати нове підприємство досить складно. Перетворення ідеї на життєздатну та стійку бізнес-модель зараз складніше чим в доковідний період. Фінансування може стати дефіцитним, а інвестори не схильні до ризику. Деякі галузі промисловості можуть перестати бути привабливими для залучення капіталу [104].

Тим не менш, COVID-19 відкриває нові можливості для підприємців-новаторів. Розглянемо, наприклад, потреби в охороні здоров'я, прискорене використання цифрових технологій та можливості, пов'язані з тенденцією роботи на дому. Акселератори повинні розвивати свої бізнес-моделі, щоб підтримувати свій портфель стартапів зараз і після пандемії [104].

Триетапний підхід до боротьби з COVID-19, який просуває Організація економічного співробітництва та розвитку, також застосовується до акселераторів. Перш за все, необхідні швидке реагування, відновлення та стійкість. Бізнес-акселератори в усьому світі, у тому числі в Україні, повинні швидко вживати заходів для швидкого реагування в якості першого кроку під час пандемії,

враховуючи обмеження, пов'язані із соціальним дистанціюванням та рекомендаціями щодо здоров'я. Наприклад, Canadian Creative Accelerator повністю вийшов в Інтернет [104].

Пандемія створила низку проблем для підприємництва, і вони залишаться на місці навіть після того, як криза мине. Більш ніж будь-коли підприємці та бізнес-акселератори повинні переконатися, що вони мають однакові цілі та завдання, коли вони вирішують працювати разом [104].

Зокрема, підприємцям слід приділяти пильну увагу політиці вибору та виходу акселераторів, характеру та обсягу послуг, що надаються, і тим, що може бути більш-менш ефективним у світі після пандемії. Вони повинні ретельно оцінювати якість та доступність своїх партнерів. У свою чергу, акселератори можуть відновитися та стати стійкими, дотримуючись пропозицій з моделі прискорювача після пандемії [104].

Незважаючи на значні економічні порушення, викликані кризою COVID, довгострокові наслідки для зайнятості та інновацій можна пом'якшити, якщо вжити заходів для підтримки існуючих стартапів і створення нових компаній, обмежуючи обговорювані негативні. Рецесії часто є часом посиленої реструктуризації, яка в кінцевому підсумку може призвести до більш сильної та стійкішої економіки.

Насправді, навіть коли кількість реєстрацій нових підприємств загалом падає під час рецесії, багато успішних інноваційних стартапів або підприємств вийшли з періодів кризи. Наприклад, Dropbox, Uber, Airbnb, WhatsApp, Groupon і Pinterest, які були засновані під час або відразу після світової фінансової кризи, а також Taobao Alibaba, який був заснований під час спалаху SARS в Китаї в 2003 році.

Це підтверджує, що періоди кризи є не тільки викликом, але й вони надають нові можливості для підприємців, оскільки стартапи можуть допомогти подолати обмеження, створені через складну ситуацію з охороною здоров'я чи економічні умови, а також реагують на зміни уподобань і потреб. Нижче наведено відповідні приклади в часи COVID-19 [119].

По-перше, є можливості для стартапів, які впроваджують висококласні радикальні інновації, які можуть бути корисними в короткостроковій перспективі.

Сьогодні це може означати інновації в телемедицині, дистанційному особистому догляді, медичному обладнанні, доставці додому, переробці їжі, дистанційній роботі, онлайн-освіті, відстеженні контактів. Підтримка стартапів для відповіді на такі короткострокові потреби була надана за допомогою цілеспрямованих політичних заходів, включаючи заклик від Європейської Комісії щодо стартапів з технологіями, пов'язаними з лікуванням, тестуванням, моніторингом або іншими аспектами спалаху COVID-19. застосувати швидке фінансування в рамках програми EIC Accelerator. Однак вони, як правило, в кінцевому підсумку стосуються конкретних видів діяльності, на які є негайний попит або потреба [119].

По-друге, і це важливо, спалах COVID-19 може спричинити постійні зміни в суспільстві, споживчих звичках або потребах, які можуть розкрити цінні можливості для бізнесу для новачків, які здатні передбачити ці зміни. Наприклад, попит на віддалену роботу, електронну комерцію, освіту та медичні послуги також може змінитися в середньостроковій перспективі, глобальні ланцюги створення вартості та міста можуть трансформуватися.

Тому політикам слід розглянути заходи, спрямовані на підвищення обізнаності про ці можливості, особливо в галузях, які видаються більш стійкими до COVID-19, таких як сектори з інтенсивним використанням цифрових технологій, які також зазвичай характеризуються більш високим зростанням зайнятості після вступу і сприяють непропорційному створенню робочих місць.

Втручання політики мають бути спрямовані на вирішення короткострокових проблем, підтримку короткострокової ліквідності та доступності фінансування, а також забезпечення належних умов і стимулів для інноваційних стартапів і потенційних підприємців і посилення їх потенціалу та здібностей для їх реалізації. Зокрема, політики можуть розглянути цілі передбачені на рис. 3.6. [119]:

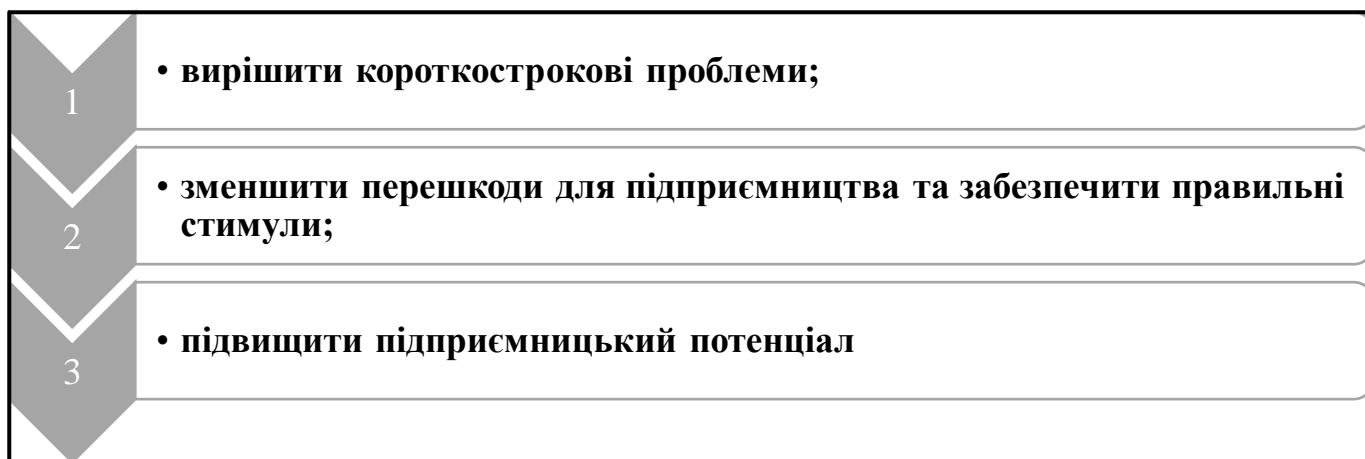


Рис. 3.6. Рекомендації щодо впровадження цілей для політики допомоги стартапам у країнах світу.

Примітка. Побудовано автором за даними Start-ups in the time of COVID-19: Facing the challenges, seizing the opportunities [Electronic resource]. – Access: <https://voxeu.org/article/challenges-and-opportunities-start-ups-time-covid-19>.

### **1. Вирішити короткострокові проблеми.**

Необхідно підтримувати короткострокові фінансові потреби існуючих стартапів (наприклад, за допомогою гарантій позик, прямого кредитування, грантів або субсидій, враховуючи особливості стартапів при розробці цієї політики) з мінімальною бюрократією та допомагайте забезпечити роботу та доходи їхніх працівників.

Також, необхідно підвищити обізнаність про існуючі заходи та ініціативи підтримки, які надають рекомендації, які допоможуть стартапам адаптуватися до кризи COVID (наприклад, через офіційні платформи, які централізують інформацію про програми підтримки, надають поради щодо управління грошовими потоками, найкращі методи дистанційного зв'язку з інвесторами тощо).

Крім того, необхідно підтримувати науково-дослідні роботи та нагороди за радикальні інновації, щоб допомогти подолати кризу в галузі охорони здоров'я, а також підтримувати стартапи в адаптації своїх продуктів.

Також, важливо заохочувати інвестиції в навички та онлайн-навчання, особливо під час кризи, щоб запобігти знецінюванню навичок та заохочувати до підвищення кваліфікації працівників-початківців [119].

## **2. Зменшити перешкоди для підприємництва та забезпечити правильні стимули.**

Варто зменшити адміністративне навантаження для стартапів шляхом впровадження спрощених процедур та прискорення переходу на електронне урядування. Необхідно мінімізувати нормативну невизначеність, як під час кризи (наприклад, бюрократизм), так і після (наприклад, вимоги до охорони здоров'я та безпеки на ранній фазі відновлення), оскільки від цієї невизначеності найбільше страждають запущені підприємства.

Важливо зменшити можливі бар'єри, пов'язані зі статусом підприємця, особливо ті, які можуть вважатися особливо критичними під час та після пандемії (наприклад, пов'язані з доступом до медичної допомоги та оплачуваної відпустки по хворобі), роблячи соціальний захист більш портативним. Іншими словами, необхідно пов'язувати права з особами, а не з роботою [119].

Необхідно забезпечити доступність фінансування для інноваційних стартапів на всіх етапах їх розвитку, у координації з приватними суб'єктами. Наприклад, надати додаткові державні кошти державним венчурним інвестиційним фондам, які можна використовувати у спільному інвестуванні з приватними інвесторами для фінансування раундів стартапів; придбати акції від інвесторів фондів-дефолтів за рахунок додаткових державних коштів).

## **3. Підвищити підприємницький потенціал.**

Необхідно сприяти навчанню підприємництву, також у поєднанні з перевагами для переміщених працівників та навчанням протягом усього життя, щоб сприяти переходу (не)зайнятості до підприємництва, приділяючи особливу увагу неблагополучним групам.

Крім того, необхідно сприяти співпраці між університетами та бізнесом, щоб полегшити галузеве застосування інновацій та переходу від університету до підприємництва. Сприяти розвитку мережі, включаючи ті, що пов'язують шукачів роботи та стартапи, а також ті, що полегшують доступ до міжнародних ринків.

Також, рекомендується підтримувати інвестиції в екосистему стартапів, зокрема для того, щоб інкубатори та акселератори продовжували відігравати

важливу середньострокову роль у наданні керівництва, наставництва та наставництва потенційним підприємцям та існуючим стартапам [119].

Аналітики та економісти називають кризові стани найкращими інкубаторами та акселераторами, вважаючи, що вони є корисними для бізнесу. Перевагою відкриття бізнесу під час надзвичайних подій є можливість першими побачити і використати нові можливості та тенденції, які в подальшому стануть звичними для споживачів і гарантуватимуть економічне зростання компанії.

Команда журналу «JustBusiness» провела опитування 428 підприємців щодо наслідків впливу пандемії на їхні проекти і майбутні плани. Отримані дані показали, що понад 80 респондентів відповіли, що не планували створювати стартап-проект, але їх надихнули зміни на ринку, що виникли через вплив пандемії. Результати продемонстрували, що найбільш привабливі сфери для започаткування та розвитку стартап-проекту є: готельно-ресторанна та туристична сфера, торгівля, нерухомість та сфери охорони здоров'я [79].

В Україні уряд запустив Український фонд стартапів з бюджетом 400 млн грн на грантову підтримку молодих українських стартапів. Крім того, впроваджуються декілька галузевих програм підтримки, грантів для малого та середнього бізнесу, тренінгів та кемпів для молодих підприємців і стартапів. Спільно з урядом такі ініціативи підтримують донорські організації, зокрема Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України». Зі спалахом коронавірусу в Україні було організовано декілька хакатонів та програм підтримки стартапів та малого бізнесу. YEP створили платформу антикризових рішень AC Lab21, Мінцифра організувала конкурс IT-проектів #HackCorona з призовим фондом у 4 млн грн, CASERS проводили хакатон Fix the Crisis [79].

Отже, надзвичайні умови ринкового середовища надають не тільки загрози, а й можливості до пошуку нових ідей та їх реалізації творчим стартаперам. Підприємцям - початківцям, які хочуть створити процвітаючий стартап-проект, який не втратить актуальності в майбутньому, доцільно дотримуватися наступних заходів:

1. Варто зосередитися на вирішенні постійної проблеми, а не тимчасової.

2. Необхідно постійно слідкувати за показниками, підлаштовуватись під середовище і у разі необхідності, змінювати бізнес-модель [110].

3. Потрібно забезпечити співробітників засобами зв'язку та іншими інструментами, налагодити ефективну дистанційну роботу.

4. Карантинні заходи порушують ланцюги постачання, що призводить до затримок доставки сировини на виробництво і негативно відображається на виробничому процесі. Необхідно проанотувати наявні ресурси, у разі необхідності, скорегувати плани виробництва і продажів, знайти інших постачальників, а також дослідити альтернативні шляхи надходження прибутку.

5. Успіх проекту напряму залежить від результатів роботи кожного члена команди. Обов'язком керівництва має стати підтримка командного духу всередині колективу, оскільки карантин може негативно відобразитись на психоемоційному стані працівників, а робота вдома знизити продуктивність праці.

6. Важливо оцінити можливість перепрофілювання продукту, знайти для нього нове застосування. Так, американський стартап-проект Spaces, що займається розробкою додатків для VR, з початком пандемії сфокусував діяльність на створенні доповнень, з використанням елементів віртуальної реальності, до додатків для відеоконференцій [110].

За прогнозами аналітичних джерел, після закінчення пандемії зросте попит на технології і рішення, які допоможуть економіці швидко компенсувати втрати, тому, якщо неможливо здійснити зміну профілю, необхідно наділити продукт такими функціями, які б сприяли зменшенню негативних наслідків кризи для бізнесу. Отже, щоб стартап-проект продовжив своє існування в період пандемії та після виходу з неї, він повинен бути, перш за все, адаптивним.

Високий рівень ризику характерний для стартап-проектів у будь-який період, але його рівень суттєво зростає в період пандемії. Не зважаючи на ряд негативних чинників, які впливають на економічне середовище, саме період пандемії та кризи може допомогти підприємцям побачити нові напрямки розвитку бізнесу. Успіх проекту залежить від рівня його адаптивності, тобто від готовності команди змінювати бізнес-модель, шукати альтернативні шляхи надходження ресурсів та



інвестицій. Не менш важливою є підтримка працівників, а також організація дистанційної роботи, оскільки від ефективності праці кожного члена команди залежить загальний результат.

Щодо України, то варто зауважити, що в нас є свої успішні бізнес-акселератори, які можуть допомогти у подоланні наслідків пандемії COVID-2019. Наприклад, у столиці працюють декілька акселераційних програм [75]:

- Sector X: акселератор допомагає стартапам і їхнім командам виходити на ринки ЄС та США за рахунок роботи з корпораціями, і залучати фінансування. До участі запрошуються стартапи, які працюють у таких напрямках: штучний інтелект і машинне навчання, робототехніка, інтернет речей, блокчейн, віртуальна і доповнена реальність, Big Data, комп'ютерний зір. До речі, особливість цієї програми — у тому, що подати заявку на участь можна навіть без готового продукту;

- IoT Hub: це акселератор для IoT-стартапів (інтернет речей). В описі акселератора зазначається, що під час навчання стартапери отримують можливість доопрацювати наявний прототип, вивести продукт на ринок та залучити інвестиції;

- Radar Tech: це перший корпоративний акселератор, що об'єднує корпорації та інноваційні стартапи. Акселератор пропонує долучатися стартапам, які пов'язані з телекомом, аграрною сферою, енергетикою та фінтехом.

Також, акселеративні структури для розвитку бізнесу є у Львові [75]:

- Центр підприємництва УКУ: при Українському католицькому університеті та Львівській бізнес-школі запрацювала акселераційна програма для підприємців. До участі запрошуються проекти у сфері освітніх технологій, діджитал-маркетингу, проектів на стику технологій та гастрономії.

Також, у 2021 році в Україні з'явився новий бізнес-акселератор Richelieu V, у пріоритеті якого українські команди. Зазначається, що створили акселератор CEO IT компанії Digis Микита Нагаткін і экс-CEO Eurosport Жан-Тьєррі Августин. Обсяг інвестицій в компанії, які приєдналися до акселератора становитиме від 10 тис. дол. США до 100 тис. дол. США. Бізнес акселератор Richelieu V переважно працює зі стартапами на стадіях розробки проекту, запуску та серії А. Пріоритетними індустріями представники бізнес-акселератора назвали [77]:

- цифрова трансформація;
- кіберспорт;
- ігри;
- спорт;
- OTT (медіа-послуга over-the-top).

Стартапи, які співпрацюють з Richelieu V, отримують доступ[78]:

- до експертних стратегічних порад від ветеранів індустрії (зокрема штучний інтелект, кіберспорт, спорт, комп'ютерні та мобільні ігри);
- досвідної IT-команді;
- міжнародної мережі менторів;
- допомоги із залученням інвестицій.

Варто зауважити, що у компанії Digis є талановита команда з понад 120 фахівців, міжнародне портфоліо з клієнтів від раних стартапів до «єдиногорів». Richelieu V планує вибрати кілька компаній і супроводжувати їх. Обсяг інвестицій в ці компанії складе від 10 тис. дол. США до 100 тис. дол. США.

Варто згадати, що український стартап 3DLOOK отримав 6,5 млн дол. США інвестицій. Також українська компанія KIVI залучила 13 млн. дол. США. Також, у стартап львівських IT-фахівців інвестували 1 млн дол. США. Це показує значні перспективи стартап-діяльності в Україні [77].

Отже, вирішення короткострокових проблем, зменшення бар'єрів для підприємництва та посилення підприємницького потенціалу можуть допомогти прискорити відновлення та зберегти сукупну зайнятість у довгостроковій перспективі. Це може відбуватися через різні переваги: підтримання життєдіяльності стартапів у короткостроковому періоді; обмеження згубних наслідків відсутнього покоління нових фірм; підвищення потенціалу зростання молодих фірм. Бізнес-акселератори можуть допомогти у подоланні наслідків пандемії COVID-19 як в Україні так і світі. В даній роботі було досліджені бізнес-акселератори, які можуть стати локомотивом інноваційного розвитку та підвищення підприємництва в Україні. До цього переліку ввійшли бізнес-акселератори Sector X,

IoT Hub, Radar Tech, Центр підприємництва УКУ, Richelieu V та інші. Проте кількість бізнес-акселераторів в Україні є недостатньою, а їх географічне розміщення не рівномірним, тому рекомендується створення нових інноваційних структур по всій Україні.

### **Висновки до розділу 3**

Отже, більшість існуючих стартапів стикаються зі значними проблемами, оскільки вони більш вразливі, ніж старші компанії, до потрясінь, які спричинив COVID-19. Вони, як правило, займаються діяльністю з високим рівнем ризику порівняно з іншими малими та середніми фірмами (МСП), стикаються з обмеженнями у доступі до традиційного фінансування та мають у кращому випадку формуючі відносини з постачальниками та клієнтами.

У час, що відзначається значною економічною невизначеністю, а на їхні доходи впливають заходи стримування та значне падіння попиту, стартапи можуть стати ще більш крихкими у фінансовому плані та потребуватимуть підтримки для задоволення своїх короткострокових потреб у ліквідності, що є критичним для їхнього виживання. У багатьох країнах заходи політики, спрямовані на захист економіки від кризи, вже спрямовані на фінансову нестабільність фірм, особливо для МСП. Вони включають заходи для підтримки короткострокових потреб у ліквідності, такі як гарантії позик, пряме кредитування, гранти або субсидії. Однак відповіді на політику мають враховувати особливості нових підприємств щодо інших МСП.

Проведені дослідження вказують на значний потенціал стартапів. При цьому простежується залежність розвитку нового бізнесу від місцевості, наявності ресурсів та досвіду. Також, аналіз показав на скупчення стартапів у великих містах та необхідність забезпечення умов для розвитку нового бізнесу на відсталіх територіях. Так, було з'ясовано, що в Україні існує місто зі статусом депресивної території – м. Токмак. Отримані результати наштовхнули на пропозицію створення бізнес-акселератору у даній місцевості. Враховуючи наявні інвестиційні проекти у

м. Токмак, було спроектовано акселератор спрямований на розробку альтернативних джерел енергії та загальну екологізацію. Пропонується назвати даний бізнес-акселератор – «Ukinup». За основу назви взято три слова «UKraine», «INnovation» та «startUP», що найкраще характеризують даний проект.

У роботі було досліджено найвідоміші акселератори в світі, практику яких корисно використати при створенні нових бізнес-акселераторів в Україні, а також, основні переваги моделі бізнес-акселератору, які дали змогу переконатись у правильному виборі даної моделі для України. Дана робота має ознайомчий та практичний характер. Отримані результати можна використати при розробці умов для розвитку бізнесу, особливо на економічно відсталих територіях з метою зменшення диспропорційності між різними територіями України. Використання бізнес-акселератору, розробленого у статті, допоможе не лише розвитку бізнесу в певній місцевості, але також збільшить загальний притік іноземних інвестицій у країну, підвищить рівень інновацій, зменшить імпорتنу залежність України, покращить екологічний стан та підвищить конкурентоспроможність держави.

Отже, вирішення короткострокових проблем, зменшення бар'єрів для підприємництва та посилення підприємницького потенціалу можуть допомогти прискорити відновлення та зберегти сукупну зайнятість у довгостроковій перспективі. Це може відбуватися через різні переваги: підтримання життєдіяльності стартапів у короткостроковому періоді; обмеження згубних наслідків відсутнього покоління нових фірм; підвищення потенціалу зростання молодих фірм.

Бізнес-акселератори можуть допомогти у подоланні наслідків пандемії COVID-19 як в Україні так і світі. В даній роботі було досліджені бізнес-акселератори, які можуть стати локомотивом інноваційного розвитку та підвищення підприємництва в Україні. До цього переліку ввійшли бізнес-акселератори Sector X, IoT Hub, Radar Tech, Центр підприємництва УКУ, Richelieu V та інші. Проте кількість бізнес-акселераторів в Україні є недостатньою, а їх географічне розміщення не рівномірним, тому рекомендується створення нових інноваційних структур по всій Україні

## ВИСНОВКИ

Отже, бізнес-акселератори - це суб'єкти господарювання, які здійснюють початкові інвестиції в перспективні компанії в обмін на власний капітал як частину строкової, когортної програми, включаючи менторство та освітні компоненти, які завершуються публічною презентацією або демонстраційним днем. Бізнес-акселератори також називаються початковими акселераторами, стартап-акселераторами, прискорювачами бізнесу або програмами-акселераторами, які підтримують розвиток стартапів. Хоча вони дещо відрізняються від бізнес-інкубаторів, гібридних моделей прискорення бізнесу, що розвиваються, існує багато, тому важко чітко визначити кількість бізнес-акселераторів у світі (орієнтовно 758-3000 прискорювачів за різними підрахунками).

Існує різна типологія бізнес-акселераторів. Найпоширеніші: за галузями (розумне місто, ІТ та інші), за стадіями стартапу (попереднє прискорення, стартап-акселератор та прискорювач пізньої стадії) та за макро перспективами (загальний, вертикальний, корпоративний, державний, соціальний, студенто- та науково-орієнтований). Кожна група акселераторів хоч і є унікальною, проте акселератори бувають одночасно декількох типів.

Хоч бізнес-акселератори та бізнес-інкубатори спрямовують свою діяльність на допомогу бізнесу, проте їхні програми та цілі різні. Це видно з самої назви: у той час як інкубатори «інкубують» ідеї та інновації на ранній стадії, акселератори «прискорюють» зростання працюючого стартапу. Існує багато досліджень, які описують ознаки відмінності прискорювачів та інкубаторів бізнесу. Ключовими ознаками є: мотивація та мета програми, інвестиції у власний капітал, організація стартап серій, територія та час дії програми, стадії стартапів, початкові інвестиції у стартап, хронологія програми, вимоги, ціль, відбір, фінансування, середовище, підтримка, тип організації, потреба, вимога до керівництва та інші.

Таким чином, прискорювачі більше орієнтовані на фінанси, а інкубатори більше зосереджуються на наставництві. Бізнес-акселератори призначені для ідей,

які реалізовані та готові до виведення на ринок, а інкубатори є більш ранніми, щоб допомогти втілити ідеї в реальність. Прискорювачі можуть повністю підтримувати запуск, проте інкубатори з більшою ймовірністю дозволять зв'язатися з іншими підприємцями. Також, варто зазначити, що і акселератори, і інкубатори отримують велику кількість заявок, тому шанси на успіх зазвичай мають низький однозначний відсоток, тому стартапам рекомендується подаватись одночасно на різні типи програм, так як для бізнес-акселератору проект може не підійти, а бізнес-інкубатор візьметься допомагати, чи навпаки.

Фактори успіху акселераторів можуть мінімізувати невдачі команд стартапів. У кваліфікаційній роботі проаналізовано три основні фактори успіху: процес відбору та критерії, послуги підтримки бізнесу та мережа. Крім того, було виділено ключові переваги найпопулярніших бізнес-акселераторів Європи. Також, були проаналізовані фактори успіху, на основі цілей перших венчурних бізнес-акселераторів. Проте, сьогодні, знаючи корпоративні, державні та багато інших типів акселераторів, цілі можуть відрізнятися від венчурних акселераторів і можуть бути різними, від розвитку екосистеми та вирішення нових технологічних чи соціальних тенденцій до заохочення внутрішнього підприємництва. Нові майбутні акселератори стартапів зазвичай вирішують дуже конкретну потребу або нішу, і тому стратегічний фокус новонародженого акселератора стартапів разом із визначенням конкретних цілей є одним із найважливіших стратегічних рішень, які приймають менеджери акселераторів.

Крім того, були виділені ключові метрики оцінки ефективності акселеративних програм. Дані метрики включають оцінку як показників бізнес-акселератора так і стартапів окремо. Також, аналіз пропонує різні підходи до оцінки акселеративних програм залежно від часу, який пройшов від початку програми.

Аналізуючи програми бізнес-акселераторів, було зазначено, що в основі стратегій лежить принцип того, що вплив акселераторів на успіх запуску стартапу має бути позитивним, хоча, не завжди це працює. Це основна бізнес-ціль програм-акселераторів, які спрямовані на сприяння прискоренню розвитку та виконання бізнес-моделі. Додана вартість програми акселераторів має включати: допомогу у

завершенні та виробництві мінімально життєздатного продукту/послуги; «дозрівання» бізнес-моделі; розвиток згуртованої команди засновника та виконавця; забезпечення (та масштабування) нових (платних) клієнтів; залучення фінансового капіталу.

Також, аналізуючи діяльність, структуру та інші особливості бізнес-акселераторів, було виокремлено 12 загальних стратегій прискорювачів: комплексна підтримка, насичений перелік заходів, доступ до інвесторів, прискорення знань, доступ до майбутніх клієнтів, розвиток навичок, управління ризиками, довгостроковість проєктів, трамплін для зростання, прискорювач для всіх, мотивація та моральний дух, тривала підтримка. Дані стратегії є загальними, проте окремі бізнес-акселератори можуть мати певні особливості.

У рамках кваліфікаційної роботи були досліджені найуспішніші стартап-випускники найпопулярнішого в світі бізнес-акселератору Y Combinator. Так, були проілюстровані такі публічні стартапи як: Airbnb, DoorDash, Coinbase, Ginkgo Bioworks та GitLab. Серед приватних стартапів були виділені стартапи: Stripe, Instacart, Cruise, Scale AI та Meesho. Згідно дослідження, було зроблено висновок, що ключовим показниками успіху для бізнес-акселератору Y Combinator є не лише вартість стартапу та річна прибутковість, а й кількість створюваних робочих місць, доступність та географічне охоплення. Також, під час дослідження було зроблено висновок про те, що найбільше випускників бізнес-акселератору Y Combinator припадає на Північну Америку. Крім того, більшість учасників даної акселеративної програми є активними діючими компаніями та працюють у сфері B2B.

Також, було проілюстровано канву Остервальдера (шаблон стратегічного управління, який використовується для розробки нових бізнес-моделей та документування існуючих). Він пропонує візуальну діаграму з елементами, що описують ціннісні пропозиції фірми або продукту, інфраструктуру, клієнтів та фінанси, допомагаючи підприємствам узгоджувати свою діяльність, ілюструючи потенційні компроміси. Крім того, було створено дану канву для бізнес-акселераторів, яка складається з дев'яти блоків та допомагає зрозуміти ключові точки впливу бізнес-акселераторів на стартапи. Так, був проведений аналіз цільової

групи клієнтів, ціннісної пропозиції, каналів продажів, взаємовідносин з клієнтами, структури доходів, ключових ресурсів, ключової діяльності, ключових партнерів та структури витрат бізнес-акселераторів, результати сформовано в таблицю. Також, окремо було виділено план-інструкція для учасників бізнес-акселераторів чи їх випускників для створення канви Остервальдера.

Було зазначено, що більшість існуючих стартапів стикаються зі значними проблемами, оскільки вони більш вразливі, ніж старші компанії, до потрясінь, які спричинив COVID-19. Вони, як правило, займаються діяльністю з високим рівнем ризику порівняно з іншими малими та середніми фірмами (МСП), стикаються з обмеженнями у доступі до традиційного фінансування та мають у кращому випадку формуючі відносини з постачальниками та клієнтами.

У час, що відзначається значною економічною невизначеністю, а на їхні доходи впливають заходи стримування та значне падіння попиту, стартапи можуть стати ще більш крихкими у фінансовому плані та потребуватимуть підтримки для задоволення своїх короткострокових потреб у ліквідності, що є критичним для їхнього виживання. У багатьох країнах заходи політики, спрямовані на захист економіки від кризи, вже спрямовані на фінансову нестабільність фірм, особливо для МСП. Вони включають заходи для підтримки короткострокових потреб у ліквідності, такі як гарантії позик, пряме кредитування, гранти або субсидії. Однак відповіді на політику мають враховувати особливості нових підприємств щодо інших МСП.

Проведені дослідження вказують на значний потенціал стартапів. При цьому простежується залежність розвитку нового бізнесу від місцевості, наявності ресурсів та досвіду. Також, аналіз показав на скупчення стартапів у великих містах та необхідність забезпечення умов для розвитку нового бізнесу на відсталих територіях. Так, було з'ясовано, що в Україні існує місто зі статусом депресивної території – м. Токмак. Отримані результати наштовхнули на пропозицію створення бізнес-акселератора у даній місцевості. Враховуючи наявні інвестиційні проекти у м. Токмак, було спроектовано акселератор спрямований на розробку альтернативних джерел енергії та загальну екологізацію. Пропонується назвати



даний бізнес-акселератор – «Ukinup». За основу назви взято три слова «UKraine», «INnovation» та «startUP», що найкраще характеризують даний проект.

У роботі було досліджено найвідоміші акселератори в світі, практику яких корисно використати при створенні нових бізнес-акселераторів в Україні, а також, основні переваги моделі бізнес-акселератору, які дали змогу переконатись у правильному виборі даної моделі для України. Дана робота має ознайомчий та практичний характер. Отримані результати можна використати при розробці умов для розвитку бізнесу, особливо на економічно відсталих територіях з метою зменшення диспропорційності між різними територіями України. Використання бізнес-акселератору, розробленого у дипломній роботі, допоможе не лише розвитку бізнесу в певній місцевості, але також збільшить загальний притік іноземних інвестицій у країну, підвищить рівень інновацій, зменшить імпорتنу залежність України, покращить екологічний стан та підвищить конкурентоспроможність держави.

Вирішення короткострокових проблем, зменшення бар'єрів для підприємництва та посилення підприємницького потенціалу можуть допомогти прискорити відновлення бізнес-клімату після пандемії COVID-19 та зберегти сукупну зайнятість у довгостроковій перспективі. Це може відбуватися через різні переваги: підтримання життєдіяльності стартапів у короткостроковому періоді; обмеження згубних наслідків відсутнього покоління нових фірм; підвищення потенціалу зростання молодих фірм.

Бізнес-акселератори можуть допомогти у подоланні наслідків пандемії COVID-19 як в Україні так і світі. В даній кваліфікаційній роботі було досліджені бізнес-акселератори, які можуть стати локомотивом інноваційного розвитку та підвищення підприємництва в Україні та світі. До цього переліку ввійшли бізнес-акселератори України: Sector X, IoT Hub, Radar Tech, Центр підприємництва УКУ, Richelieu V та інші. Проте кількість бізнес-акселераторів в Україні є недостатньою, а їх географічне розміщення не рівномірним, тому рекомендується створення нових інноваційних структур по всій Україні.

## СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про режим іноземного інвестування» від 19.03.1996 № 93/96–ВР.
2. Закон України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 40 – 52 с.
3. Закон України «Про захист іноземних інвестицій в Україні» № 1540а–ХІІ від 10.09.1991 р.
4. Закон України «Про захист іноземних інвестицій на Україні» від 10.09.1991 № 1540а–ХІІ.
5. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 № 1560–ХІІ.
6. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40–ІV.
7. Закон України «Про інститути спільного інвестування» від 05.07.2012 № 5080–VІ.
8. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 08.09.2011 № 3715–VІ.
9. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96–ВР.
10. Постанова Верховної Ради України «Про Рекомендації парламентських слухань на тему «Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів» від 21 жовтня 2010 року N 2632–VІ.
11. Постанова Кабінету Міністрів України «Про Програму розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні» № 389 від 02.02.2011 р.
12. Проект Закону про управління відходами №10411 від 02.07.19р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://search.ligazakon.ua>.
13. M.Vysotska, I.Perevozova, I.Andryushchenko, A.Vasyliiev, L. Krivorotenko. Introduction of strategic management technology into the existing organizational and economic mechanism of the enterprise. Academy of Strategic Management Journal, 2019, 18(Special Issue 1), P. 1–6.

14. Балабанова Г.П. Управління знаннями як засіб досягнення стратегічної переваги / Балабанова Г.П // Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі: міжнародна науково-теоретична конференція 13 квітня 2016 р.: тези доп. – К.: Видавництво Нац. авіац. ун-ту, «НАУ-друк», 2016. – С.77-80.
15. Біла С.О. Вплив «зеленого бізнесу» на розвиток «розумних міст» та міжнародну економічну безпеку / С.О.Біла, В.І.Захарчук // Стратегія розвитку України. – Науковий журнал, НАУ. – 2020. – № 1. – С. 100-108.
16. Біла С.О. Інноваційна платформа «Індустрії 4.0» у забезпеченні сталого економічного розвитку / Біла С.О. // Детермінанти сталого розвитку економіки [Текст]: [Монографія] / Під заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В.В., д.ю.н., проф. Устименка В.А. – К.: Інтерсервіс, 2019. – С.150-159.
17. Біла С.О. Пріоритети інноваційного лідерства країн світу на основі «Індустрії 4.0» / С.О.Біла // Сучасні тенденції розвитку світової економіки: нові виклики та проблеми : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м.Одеса, 19 квітня 2019 р.) / за ред. Деркач Т.В., Кобилянська А.В. – Одеса: МГУ, 2019. – С. 159-162.
18. Волошин Ю.О., Мушак Н.Б. Impact of COVID-19 on the realization of freedom of movement in the European Union and its member states. Atlantic Press. 2nd International Conference on Social, Economic and Academic Leadership . – 2021, № 170. – P. 129-134.
19. Высоцкая М.П., Назаренко А.П. Economic management in crisis conditions. Управление экономикой в кризисных условиях. Economic Development: Global Trends and National Peculiarities. Collective monograph. – Poland: “Publishing House “Baltija Publishing”, 2020. P. 30-45.
20. Голівець О.Д., Побоченко Л.М. ПІІ як драйвер розвитку окремого бізнесу так і регіонів // Сучасні міжнародні відносини: актуальні проблеми теорії і практики – 2020: міжнародна науково-практична конференція, 17 квітня 2020 року: тези доп. – К., 2020.– С.425–430.
21. Горобець О. Г. Current trends in the creative economy / XXI Міжнародна науково-практична конференція молодих учених і студентів «Політ. Сучасні

проблеми науки», секція «Глобальні проблеми міжнародних економічних відносин», 6 квітня 2021 р., НАУ, м. Київ. С. 116-117.

22. Горобець О. Г. Вплив пандемії COVID-19 на розвиток креативної економіки ЄС / О. Г. Горобець. // «Сучасні міжнародні відносини: актуальні проблеми теорії і практики – 2021». – 2021. – С. 222–226.

23. Горобець О. Г., Чабан О. Р. Пріоритети реформування ринку праці в умовах цифровізації світової економіки / Міжнародна науково-практична конференція «Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі», 14 квітня 2021 р., НАУ, м. Київ. - С. 110-113.

24. Горобець О.Г., Побоченко Л.М. COVID-2019 як нова загроза світовій економіці// Сучасні міжнародні відносини: актуальні проблеми теорії і практики – 2020: міжнародна науково-практична конференція, 17 квітня 2020 року: тези доп. – К., 2020.– С.465–469.

25. Гуріна Ф.С., Луцький М.Г., Мостенська Т.Л., Новак В.О. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник. К.: Сузір'я. 2007. 242 с.

26. Ковбич Т.К., Побоченко Л.М. Діджиталізація економіки в процесі становлення інформаційного суспільства// Сучасні міжнародні відносини: актуальні проблеми теорії і практики – 2020: міжнародна науково-практична конференція, 17 квітня 2020 року: тези доп. – К., 2020.– С.123–127.

27. Луцький М.Г., Иванченко Е.В., Корченко А.Г., Казмирчук С.В., Охрименко А.А. Современные средства управления информационными рисками // Защита информации – 2012. – №1. – С. 5-16.

28. Луцький М. Теоретичні аспекти управління корпораціями: Монографія. – К.: Каравела, 2008. – 225 с.

29. Луцький М.Г., Марченко В.М., Давиденко В.В., Кам'янецька О.В. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник. – К.: Сузір'я, 2007. – 484 с.

30. Набок І.І. Стратегія світового інноваційного лідерства / І.І.Набок, І.С. Дзигаленко // Україна і світ: перспективи та стратегії розвитку: електронний збірник наукових праць.– К.:ННІМВ НАУ, 2017. - № 1. – Вип.4. – С.90-100.

31. Новак В. О., Луцький М.Г. , Макаренко Л.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту: навч. пос. – К.: Кондор, 2006. – 462 с.
32. Новицький В.Є., Будкін В.С., Мірошніченко Т.Є, Прокоп'єва А.А. Інституційні засади інноваційної економіки: монографія. – К., 2009.– 276 с.
33. Панікар Г.Ю. Інноваційне публічно-приватне партнерство як новітня форма взаємодії публічного та приватного секторів// Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – 2020. – №1. – С.144-148.
34. Пічкурова З.В. Краудфандинг як перспективний інструмент фінансування інтелектуального капіталу у глобальному інноваційному середовищі / З.В. Пічкурова // Міжнародна науково-практична конференція «Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі» – 10 квітня 2019 р. – К.: Національний авіаційний університет, 2019. – С. 76-79.
35. Пічкурова З.В. Креативний капітал у сучасній економіці знань / З.В. Пічкурова // Стратегія розвитку України: наук. журн. – К.: НАУ, 2019. – № 1. – С. 99-105.
36. Пічкурова З.В. Світова практика державної підтримки малого та середнього бізнесу в умовах пандемії COVID-19 / З.В. Пічкурова // Науковий економічний журнал «Інтелект ХХІ». – К.: Видавничий дім «Гельветика», 2020. – № 6. – С. 85-91.
37. Пічкурова З.В. Світовий досвід організації бізнес-інкубаторів як суб'єктів інноваційної інфраструктури / З.В. Пічкурова // International Scientific-Practical Conference «Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization». – January, 29, 2016. – Klaipeda: Baltija publishing. – P. 33-36.
38. Побоченко Л.М. Регіональні особливості міжнародної торгівлі послугами // Сучасні тенденції розвитку світової економіки: ІХ міжнародна науково-практична конференція, 26 травня 2017 року: тези доп. – Харків, 2017.– С.39–40.
39. Побоченко Л.М. Вплив інноваційного середовища на конкурентоспроможність економіки України // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – 2019.– №2. – С. 99-105.

40. Побоченко Л.М. Вплив пандемії COVID-19 на інвестиційну діяльність ТНК. Трансформація функцій держави в умовах глобалізації: Дискусійна платформа, 19 травня 2021 року: тези доп. – К., 2021.– С.85–91.
41. Побоченко Л.М. Дослідження інноваційної активності України в порівнянні з країнами ЄС / Perspectives of world science and education /: IV International scientific and practical conference, Desember 25-27, 2019 Economic science: Osaka, Japan, 2019. – С. 705–714.
42. Побоченко Л.М. Інвестиційний клімат як фактор економічного зростання України// Проблеми та перспективи розвитку підприємництва: X міжнародна науково-практична конференція, 25 листопада 2016 року: тези доп. – Харків, 2016.– С.260–262.
43. Побоченко Л.М. Інноваційна складова транснаціоналізації економічної діяльності в умовах глобалізаційних перетворень// Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – 2018.– №2. – С. 71-77.
44. Побоченко Л.М. Позиції України в міжнародних рейтингах в умовах інноваційного розвитку// Україна і світ: теоретичні та практичні аспекти діяльності у сфері міжнародних відносин: міжнародна науково-практична конференція, 10–11 квітня 2019 р.: стаття. – К., 2019.– С.134-139.
45. Побоченко Л.М. Сучасні тенденції розвитку електронного бізнесу в Україні// Інформаційні технології в культурі, мистецтві, освіті, науці, економіці та бізнесі: міжнародна науково-практична конференція, 19–20 квітня 2017 р.: тези доп. – К., 2017. Т.2. – С. 106–108.
46. Побоченко Л.М., Головка Т.С. Глобальні тренди процесів злиття та поглинання: нові виклики світовій економіці// Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – 2018.– №2. – С. 100-105.
47. Побоченко Л.М., Мухамедова Д.Р. Пріоритетні напрямки покращення міжнародної інвестиційної діяльності в Україні // Електронний фаховий науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку». Серія «Світове господарство і міжнародні економічні відносини». – 2017. – Випуск 7. – С.49-55. Побоченко Л.М., Мухамедова Д.Р. // Інфраструктура ринку. – 2017. – №7. – С. 25-28.

48. Побоченко Л.М., Сабатін О.С. Розвиток e-commerce на прикладі інтернет-крамниці Amazon// Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2017. – Том 2. Випуск (24). – С.38-46.
49. Побоченко Л.М., Сабатін О.С. Розвиток e-commerce в Україні // XII міжнародна науково-практична конференція «Новости передової науки», 15-22 травня 2016 року: тези доп. – Софія, 2016.– Том 1. Економіка. –С.19–21.
50. Побоченко Л.М., Сабатін О.С. Розвиток інтернет-торгівлі в Україні під впливом світових тенденцій / Побоченко Л.М., Сабатін О.С. // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2017. – №6 (11). – С. 9.-14.
51. Побоченко Л.М., Федорова І.К. Глобалізаційні тенденції розвитку світового ринку послуг// Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – 2015.– №2. – С. 115-120.
52. Прокоп'єва А.А. Проблеми утилізації побутових відходів в контексті світового досвіду / А.А. Прокоп'єва // Стратегія розвитку України (соціологія, економіка, право). – 2014. – №3.– С. 123-127.
53. Ричка М.А. Аналіз іноземного інвестування України в глобалізаційних процесах/ М.А. Ричка, А.О. Ільченко // Інфраструктура ринку. – 2020. – № 42. – С. 46-53.
54. Ричка М.А. Інвестування: сучасні світові тенденції / М.А. Ричка // Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі: міжнар. наук.-практ. конф., 21 квітня 2020 р.: тези доп. – К., 2020. – С. 40-42.
55. Румянцев А.П. Глобальна економіка: навч. посібник / А.П. Румянцев. – Дрогобич: ДДПУ, 2016. – 463 с.
56. Сидоренко К.В. Причини та наслідки посилення безробіття в Україні / К. В. Сидоренко, К. В. Банар // Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення: міжнар. наукова інтернет-конф., 13 грудня 2017 р.: тези доп. – Тернопіль, 2017. – С. 84-86.
57. Сидоренко К.В. Світовий досвід діяльності бізнес-інкубаторів / А. Д. Дем'яненко, К. В. Сидоренко // Стратегія розвитку України. – 2020. – №1. – С. 117-121.

58. Сидоренко К.В. Сучасні антикризові стратегії розвинених країн світу / А. В. Ващенко, К. В. Сидоренко // Економічний простір. – 2020. – №159. – С. 24-27.
59. Степанов О.П., Андрощук Г.О. Національні інноваційні системи: проблеми формування та реалізації // Стратегія соціально-економічного розвитку України. Збірник наукових праць. КНУКіМ, –2015. – № 2.– Т. 1. – С. 118-140.
60. Consequences of the Covid-19 epidemic and quarantine measures for leading sectors of the Ukrainian economy. Study based on the results of in-depth interviews with owners and top managers of Ukrainian companies. – Kyiv-Kharkiv, 2020. - 188 p.
61. Joint guide to develop Acceleration programmes, 2017 /Interreg. – Ljubljana: Technology Park Ljubljana Ltd, 2017. – 53 p.
62. Аппело Ю. Стартап. Скейлап. Скрюап: 42 інструменти для прискорення Lean- та Agile-розвитку бізнесу / пер. з англ. М. Хандога. – Харків: Вид-во «Ранок»: Фабула, 2021. – 240 с.
63. <http://ffwdlondon.com/> - офіційний сайт FFWD Pre-Accelerator Programme.
64. <https://angelhack.com/> - офіційний сайт бізнес-акселератору AngelHack.
65. <https://disneyaccelerator.com/> - офіційний сайт бізнес-акселератору Disney.
66. <https://feelgoodlabs.co/> - офіційний сайт бізнес-акселератору FEELGOODLABS.
67. <https://howdo.com/training/tools/startup-accelerator/> - офіційний сайт бізнес-акселератору HowDo.
68. <https://startup.sumdu.edu.ua/> - офіційний сайт стартап-центру «New Generation».
69. <https://startupgenome.com/> - офіційний сайт Startup Genome.
70. <https://www.crunchbase.com/> – офіційний сайт Crunchbase.
71. <https://www.plugandplaytechcenter.com/> - офіційний сайт інноваційної платформи Plug and Play.
72. <https://www.statista.com/> - офіційний сайт німецького інтернет-порталу статистики Statista.



73. <https://www.techstars.com/startups> - офіційний сайт бізнес-акселератору Techstars.
74. <https://www.ycombinator.com/> - офіційний сайт бізнес-акселератору Y Combinator.
75. Бізнес-акселератори в Україні та світі [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://buduysvov.com/publications/biznes-akseleratory-v-ukrayini-ta-sviti>.
76. Бізнес-модель Остервальдер: розбираємо шаблон на прикладі інтернет-магазину [Electronic resource]. – Access: <https://promodo.ua/ua/blog/biznes-model-ostervaldera-razbiraem-shablon-na-primere-internet-magazina.html>.
77. В Україні з'явився новий бізнес-акселератор [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://investory.news/v-ukraini-zyavivsya-novij-biznes-akselerator/>.
78. В Україні з'явився новий бізнес-акселератор Richelieu V [Electronic resource]. – Access: <https://dzi.gov.ua/press-centre/news/v-ukrayini-z-yavuvsvya-novuj-biznes-akselerator-richelieu-v/>.
79. Вплив пандемії на діяльність стартап-проектів [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://dSPACE.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/34626/1/Impact\\_of\\_pandemic\\_on\\_startup\\_projects.pdf](http://dSPACE.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/34626/1/Impact_of_pandemic_on_startup_projects.pdf).
80. Загублені: Найбільш депресивні міста України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://investory.news>.
81. Інвестиційний портал Запорізької області [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://investment.zoda.gov.ua/uk/catalog/1>.
82. Постковідний світ та технології: як пандемія вплинула на стартап-екосистему [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/01/19/670136/>.
83. Провідний європейський B2B стартап акселератор [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://usf.com.ua/accelerator/startup-wise-guys/>.
84. У топ-10 засмічених країн. Що треба зробити з відходами в Україні просто зараз [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events>.

85. 12 Best Startup Accelerators [Electronic resource]. – Access: <https://startupsavant.com/best-startup-accelerators>.
86. 12 Reasons You Should Join an Accelerator to Advance Your Startup [Electronic resource]. – Access: <https://www.entrepreneur.com/article/308764>.
87. A Hard Look At Accelerators [Electronic resource]. – Access: <http://www.kauffman.org/blogs/policydialogue/2016/april/a-hard-look-at-accelerators>.
88. A look inside Building Businesses [Electronic resource]. – Access: [https://media.nesta.org.uk/documents/a\\_look\\_inside\\_accelerators.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/a_look_inside_accelerators.pdf).
89. Accelerators as a Tool to Support Startup Ventures: Assessing Their Performance and Success Factors [Electronic resource]. – Access: <https://wnus.edu.pl/sip/file/article/view/10090.pdf>.
90. Accelerators: Market dynamics and competitive strategies [Electronic resource]. – Access: [https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/60758878/309719\\_MA\\_CBS\\_LS\\_PW.pdf](https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/60758878/309719_MA_CBS_LS_PW.pdf).
91. Alex Osterwalder's Business Model Canvas template: why use it and how [Electronic resource]. – Access: <https://interaction.net.au/articles/business-model-canvas-template/>.
92. Business acceleration schemes for start-ups [Electronic resource]. – Access: [https://www.interregeurope.eu/fileadmin/user\\_upload/plp\\_uploads/policy\\_briefs/2017-05-22-TO3\\_Policy\\_brief\\_Internationalisation\\_Acceleration\\_final\\_copy\\_01.pdf](https://www.interregeurope.eu/fileadmin/user_upload/plp_uploads/policy_briefs/2017-05-22-TO3_Policy_brief_Internationalisation_Acceleration_final_copy_01.pdf).
93. Business accelerator [Electronic resource]. – Access: <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/glossary/pages/business-accelerator.aspx>.
94. Business Accelerator Program Grads Offer Advice for Entrepreneurs [Electronic resource]. – Access: <https://business.depaul.edu/news-events/Pages/202101/women-in-entrepreneurship-business-accelerator-program-grad-offer-advice-entrepreneurs.aspx>.
95. Business Incubator vs. Startup Accelerator: What's the Difference? [Electronic resource]. – Access: <https://www.masterclass.com/articles/incubator-vs-accelerator-guide#business-incubator-vs-startup-accelerator-whats-the-difference>.

96. Business Model Canvas [Electronic resource]. – Access: [https://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_Model\\_Canvas](https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas).

97. COVID-19: Implications for business [Electronic resource]. – Access: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/covid-19-implications-for-business>.

98. Davos Agenda: conclusions for Ukraine [Electronic resource]. – Access: <https://dtek.com/en/media-center/news/vyvody-s-davosa-dlya-ukrainy-doverie-i-otvetstvennost--zalog-vosstanovleniya-posle-krizis/>.

99. Difference Between Accelerator Program and Incubator [Electronic resource]. – Access: <http://www.differencebetween.net/business/difference-between-accelerator-program-and-incubator/>.

100. Do differences among accelerators explain differences in the performance of member ventures? Evidence from 117 accelerators in 22 countries [Electronic resource]. – Access: [https://www.researchgate.net/publication/340161621\\_Do\\_differences\\_among\\_accelerators\\_explain\\_differences\\_in\\_the\\_performance\\_of\\_member\\_ventures\\_Evidence\\_from\\_117\\_accelerators\\_in\\_22\\_countries](https://www.researchgate.net/publication/340161621_Do_differences_among_accelerators_explain_differences_in_the_performance_of_member_ventures_Evidence_from_117_accelerators_in_22_countries).

101. Economic Assessment of Startup Accelerators [Electronic resource]. – Access: [https://reicenter.org/upload/documents/colearning/willis2018\\_report.pdf](https://reicenter.org/upload/documents/colearning/willis2018_report.pdf).

102. Entrepreneurial uncertainty during the Covid-19 crisis: Mapping the temporal dynamics of entrepreneurial finance [Electronic resource]. – Access: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7283071/>.

103. Entrepreneurship during the Covid-19 Pandemic [Electronic resource]. – Access: <https://www.kcl.ac.uk/business/assets/pdf/research-papers/global-report-entrepreneurship-during-the-covid-19-pandemic-a-global-study-of-entrepreneurs'-challenges-resilience-and-well-being.pdf>.

104. How business accelerators can help new startups succeed after COVID-19 [Electronic resource]. – Access: <https://theconversation.com/how-business-accelerators-can-help-new-startups-succeed-after-covid-19-157025>.

105. How business accelerators impact startup's performance: Empirical insights from the dynamic capabilities approach [Electronic resource]. – Access:

[https://www.researchgate.net/publication/347792761\\_How\\_business\\_accelerators\\_impact\\_startup's\\_performance\\_Empirical\\_insights\\_from\\_the\\_dynamic\\_capabilities\\_approach](https://www.researchgate.net/publication/347792761_How_business_accelerators_impact_startup's_performance_Empirical_insights_from_the_dynamic_capabilities_approach).

106. How Does COVID-19 Affect Challenges Facing Entrepreneurs? Trends by Business Age [Electronic resource]. – Access: <https://www.kauffman.org/entrepreneurship/reports/how-covid-19-affects-challenges-facing-entrepreneurs-by-business-age/>.

107. Incubator or Accelerator: What's the Difference? [Electronic resource]. – Access: <https://triare.net/insights/incubator-or-accelerator/>.

108. Incubator vs accelerator [Electronic resource]. – Access: <https://www.slideshare.net/Clustox/incubator-vs-accelerator>.

109. Making the Most of an Accelerator Program: 4 Startup Strategies [Electronic resource]. – Access: <https://www.entrepreneur.com/article/334573>.

110. New Global Survey Finds Covid-19 Is Intensifying Sustainable Development Challenges, But Leading Businesses Are Stepping Up Action [Electronic resource]. – Access: <https://globescan.com/2021/07/28/global-survey-covid19-intensifying-sustainable-development-challenges-but-leading-businesses-stepping-up/>.

111. No Country for Young Firms?: Start-up Dynamics and National Policies, OECD Science, Technology and Industry Policy Papers [Electronic resource]. – Access: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5jm22p40c8mw-en.pdf?expires=1639844975&id=id&accname=guest&checksum=59DA1309CCECBAC71348504E1B4CB6DD>.

112. Role of Accelerators in Development of the Entrepreneurial Ecosystem as a Part of the Regional Economic Development Strategy [Electronic resource]. – Access: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/471/10/102013/pdf>.

113. SAFE - инструмент финансирования стартапов от Y Combinator [Electronic resource]. – Access: <https://startupjedi.vc/ru/content/safe-instrument-finansirovaniya-startapov-ot-y-combinator>.

114. Startup Accelerators. The History and Definition [Electronic resource]. – Access: <https://worldbusinessincubation.wordpress.com/2014/03/12/startup-accelerators-the-history-and-definition/>.

115. Startup accelerators: an overview of the current state of the acceleration phenomenon [Electronic resource]. – Access: <http://www.aeca1.org/xviiiicongresoaeaca/cd/130c.pdf>.
116. Startup Blink [Electronic resource]. – Access: <https://www.startupblink.com>.
117. Startup Genome: 41% of global startups have less than 3 months of cash [Electronic resource]. – Access: <https://venturebeat.com/2020/04/22/startup-genome-41-of-global-startups-have-less-than-3-months-of-cash/>.
118. Startups and employment following the COVID-19 pandemic: A calculator [Electronic resource]. – Access: [https://cepr.org/active/publications/discussion\\_papers/dp.php?dpno=14671](https://cepr.org/active/publications/discussion_papers/dp.php?dpno=14671).
119. Start-ups in the time of COVID-19: Facing the challenges, seizing the opportunities [Electronic resource]. – Access: <https://voxeu.org/article/challenges-and-opportunities-start-ups-time-covid-19>.
120. Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic [Electronic resource]. – Access: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352673420300251>.
121. Success factors of accelerator backed ventures [Electronic resource]. – Access: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1134316/FULLTEXT01.pdf>.
122. Success Factors of Business Accelerators [Electronic resource]. – Access: <https://core.ac.uk/download/pdf/55855188.pdf>.
123. The Best Startup Accelerators — The Definitive List for 2021 [Electronic resource]. – Access: <https://betaboom.com/blog/best-startup-accelerators/>.
124. The business of accelerating the acceleration of startups [Electronic resource]. – Access: [https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=1186&context=etd\\_coll](https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=1186&context=etd_coll).
125. The COVID-19 crisis in Ukraine [Electronic resource]. – Access: <https://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/COVID-19-CRISIS-IN-UKRAINE.pdf>.

126. The difference between startup incubators and accelerators [Electronic resource]. – Access: [https://www.smartcompany.com.au/startupsmart/advice/business-planning/the-difference-between-startup-incubators-and-accelerators/?\\_\\_cf\\_chl\\_captcha\\_tk\\_\\_=pmd\\_EwoFHIhWU3FV4KxuL205Oe1cMpHh.7\\_szqHRmR2bjxY-1634497955-0-gqNtZGzNA1CjcnBszQjR](https://www.smartcompany.com.au/startupsmart/advice/business-planning/the-difference-between-startup-incubators-and-accelerators/?__cf_chl_captcha_tk__=pmd_EwoFHIhWU3FV4KxuL205Oe1cMpHh.7_szqHRmR2bjxY-1634497955-0-gqNtZGzNA1CjcnBszQjR).

127. The evolution of accelerators [Electronic resource]. – Access: <https://www.luminary-labs.com/insight/the-evolution-of-accelerators/>.

128. The impact of business accelerators and incubators in the UK [Electronic resource]. – Access: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/839755/The\\_impact\\_of\\_business\\_accelerators\\_and\\_incubators\\_in\\_the\\_UK.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/839755/The_impact_of_business_accelerators_and_incubators_in_the_UK.pdf).

129. The next generation of startups is remote [Electronic resource]. – Access: <https://www.theverge.com/22522731/decoder-podcast-michael-seibel-interview-y-combinator-startups>.

130. What Accelerators Look Like in 2021 [Electronic resource]. – Access: <https://www.gan.co/blog/accelerators-look-like-2021>.

131. What is the difference between a startup accelerator and a business incubator? [Electronic resource]. – Access: <https://www.brex.com/blog/startup-accelerator-vs-business-incubator/>.

132. What Startup Accelerators Really Do [Electronic resource]. – Access: <https://hbr.org/2016/03/what-startup-accelerators-really-do>.

133. Why should startups join an accelerator programme [Electronic resource]. – Access: <https://www.entrepreneur.com/article/250167>.

134. Как устроен акселератор и почему туда хотят все стартапы [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://vctr.media/akselerator-37543/>.