

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»
Освітньо-професійна програма «Інноваційне підприємництво і цифрове
лідерство»
Очна (денна) форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
КРУПКО ДІАНИ ВАСИЛІВНА**

на тему: «ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЕКТУ ВІДКРИТТЯ АКАДЕМІЧНОГО
БІЗНЕС-ІНКУБАТОРА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____*

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц.
_____Вострякова В.Ю.

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ ТА АНАЛІЗ КОНЦЕПЦІЇ АКАДЕМІЧНОГО БІЗНЕС-ІНКУБАТОРА	6
1.1 Концептуальні підходи до створення та функціонування бізнес-інкубаторів	6
1.2 Особливості та роль академічних бізнес-інкубаторів	14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ДЛЯ ВІДКРИТТЯ АКАДЕМІЧНОГО БІЗНЕС-ІНКУБАТОРА.....	24
2.1 Аналіз потреб цільової аудиторії	24
2.2 Аналіз конкурентного середовища у сфері технічної та транспортної освіти	30
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ АКАДЕМІЧНОГО БІЗНЕС-ІНКУБАТОРА	43
3.1 Розробка бізнес-моделі академічного бізнес-інкубатора.....	43
3.2 Прогнозування розвитку академічного бізнес-інкубатора та ринку освітніх послуг та інновацій	53
РОЗДІЛ 4. ЗАХОДИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЛІДЕРСТВА АКАДЕМІЧНОГО БІЗНЕС-ІНКУБАТОРА.....	60
4.1 Стратегії залучення резидентів та партнерів	60
4.2 Інноваційні інструменти підтримки підприємців.....	69
ВИСНОВКИ.....	75
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми. Стрімкий розвиток цифрових технологій, зміна структури економіки та зростання важливості інноваційного підприємництва визначають необхідність створення платформ для підтримки молодих підприємців. Одним із ефективних інструментів є академічні бізнес-інкубатори, які сприяють трансформації наукових ідей у комерційно успішні проекти. В Україні питання розвитку підприємництва серед студентів є надзвичайно актуальним, зокрема з огляду на значну частку малих та середніх підприємств у структурі економіки країни. Відкриття академічного бізнес-інкубатора на базі ВСП «РАТФК НУВГП» має потенціал стати ключовим кроком у підготовці кваліфікованих фахівців, які здатні створювати інноваційні рішення для транспортної та технічної галузей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку бізнес-інкубаторів досліджується такими науковцями, як Завадяк Р. І., Копусяк Я. Ф., Немченко А. Б., які розглядають різні аспекти створення та функціонування цих структур. Вітчизняні автори, зокрема Лахтіонова Л. А. та Стасовська Г., наголошують на необхідності правового регулювання діяльності інкубаторів в Україні та їхньої інтеграції в освітню систему. Незважаючи на значний науковий доробок, недостатньо вивченими залишаються питання адаптації міжнародного досвіду академічного підприємництва до українських умов та особливості функціонування таких структур у галузі технічної освіти.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи магістра є обґрунтування необхідності створення академічного бізнес-інкубатора, розробка ефективних інноваційних інструментів та стратегій залучення резидентів та партнерів, оцінка їхнього впливу на розвиток студентського підприємництва в рамках освітніх установ. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати концептуальні підходи до створення бізнес-інкубаторів;
- провести аналіз ринку та потреб цільової аудиторії;
- визначити потенційних партнерів та стейкхолдерів;

- розробити стратегії залучення резидентів та партнерів;
- оцінити можливості впровадження інноваційних інструментів підтримки підприємництва.

Об'єктом дослідження є процес обґрунтування проекту відкриття академічного бізнес-інкубатора.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів обґрунтування проекту відкриття академічного бізнес-інкубатора.

Методи дослідження. У роботі використані методи спостереження, логічних узагальнень, системного аналізу, методи моделювання, аналізу бізнес-середовища, конкурентного аналізу, методи порівняння та групування для дослідження ВСП «РАТФК НУВГП».

Наукова новизна одержаних результатів дослідження. У кваліфікаційній бакалаврській роботі елементом наукової новизни є формування удосконаленої системи управління маркетинговою діяльністю освітнього закладу, що дало змогу зробити висновки щодо зростання ролі маркетингової діяльності у загальній системі управління освітніми закладами на сучасному етапі.

Теоретична, методична та практична значущість результаті. Теоретична значущість роботи полягає в узагальненні концептуальних підходів до створення бізнес-інкубаторів у закладах освіти та розробці моделі функціонування академічного бізнес-інкубатора.

Пропозиції автора щодо створення та впровадження академічного бізнес-інкубатора, зокрема стратегії залучення резидентів та партнерів, можуть бути використані керівництвом ВСП «РАТФК НУВГП» для розвитку підприємницької екосистеми коледжу у найближчій перспективі.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження стали праці вітчизняних та зарубіжних науковців, нормативно-правові акти України, статистичні дані, а також дані офіційних веб-сайтів бізнес-інкубаторів та освітніх установ.

Структура та обсяг дослідження. Робота складається з вступу, чотирьох розділів, дев'яти параграфів, висновків та списку використаних джерел, який нараховує 68 позицій. Основний текст магістерської роботи викладено на 83 друкованих сторінках. Робота ілюстрована 8 таблицями та 8 рисунками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ ТА АНАЛІЗ КОНЦЕПЦІЇ АКАДЕМІЧНОГО БІЗНЕС-ІНКУБАТОРА

1.1 Концептуальні підходи до створення та функціонування бізнес-інкубаторів

Бізнес-інкубатори мають довгу історію на світовій арені. У більшості розвинених країн ці структури почали активно впроваджуватися ще з середини минулого століття. Вже протягом тривалого часу бізнес-інкубатори є потужним інструментом для підтримки малого та середнього бізнесу, який відіграє ключову роль в економічному розвитку країн, де сконцентровані основні ділові ресурси.

Бізнес-інкубатори є ключовим елементом підтримки підприємництва та інноваційного розвитку. Їхньою основною метою є надання підприємцям ресурсів, інфраструктури, навчання та підтримки для прискорення росту їхніх бізнесів. Для того, щоб краще зрозуміти дане явище, потрібно розглянути визначення цього поняття. Наразі у чинному українському законодавстві ми можемо знайти два підходи до розгляду бізнес-інкубації.

Перший підхід звертається до ст. 14 Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва» від 22.03.2012 р. В ній бізнес-інкубатор відноситься до об'єктів інфраструктурної підтримки малого і середнього підприємництва, діяльність яких спрямована на розвиток суб'єктів малого і середнього підприємництва, просування вироблених ними товарів (робіт, послуг), на внутрішній і зовнішній ринки [1].

Другий підхід, на думку А.Б Немченко і Т.Б Немченко, базується на Законі України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. Згідно з ним, бізнес-інкубатор є видом інноваційного підприємства будь-якої форми власності (приватне, державне, комунальне, змішаної форми власності) що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 відсотків його загального обсягу продукції і (або) послуг [2].

Таким чином, бізнес-інкубатори одночасно є об'єктами інфраструктурної підтримки та суб'єктами інноваційної діяльності. Така законодавча невизначеність призводить до непорозуміння стосовно правового статусу та провокує неоднозначне тлумачення функцій, які виконує бізнес-інкубатор [3].

Якщо розглянути діяльність бізнес-інкубаторів на практиці, можна побачити, що їхня основна мета полягає в підвищенні конкурентоспроможності малих і середніх підприємств шляхом надання організаційно-економічної підтримки на всіх етапах їхнього розвитку та створення нових робочих місць. Таким чином, розвиток малого та середнього бізнесу сприяє вирішенню регіональних проблем, адже підприємництво є ключовою основою економічного зростання регіону.

Існує кілька концептуальних підходів до створення та функціонування бізнес-інкубаторів, які формуються в залежності від регіональних, економічних та соціальних умов.

1. Технологічний підхід

Цей підхід акцентує увагу на створенні бізнес-інкубаторів, які сприяють розвитку високотехнологічних компаній, особливо в галузях інформаційних технологій, біотехнологій та інженерії. Зазвичай такі інкубатори знаходяться у тісному зв'язку з університетами чи дослідницькими центрами, що дозволяє залучати наукові розробки в комерційну діяльність.

2. Підхід соціальної підприємницької підтримки

Соціальні інкубатори спрямовані на розвиток соціальних підприємств, які вирішують соціальні або екологічні проблеми. Такий підхід набув популярності

після пандемії COVID-19, коли виникла потреба у вирішенні нових викликів у сфері охорони здоров'я, освіти та екології.

3. Гібридний підхід

Гібридні бізнес-інкубатори поєднують елементи як технологічних, так і соціальних інкубаторів. Вони спрямовані на розвиток стартапів, які мають як комерційний потенціал, так і соціальну цінність. Цей підхід дозволяє підприємцям розвивати інноваційні продукти, що вирішують актуальні проблеми суспільства, зокрема у сфері відновлюваних джерел енергії та стійкого розвитку. Гібридні моделі можуть залучати фінансування з різних джерел, що підкреслює їхню здатність до створення позитивного соціального впливу [45].

Розглядаючи сучасну практику створення та функціонування бізнес-інкубаторів, можна виділити кілька категорій. Наприклад, за рівнем розвитку можна виокремити такі типи:

- “загальні” інкубатори, що працюють з будь-якими секторами бізнесу;
- “спеціалізовані” інкубатори, які зосереджені на окремій галузі економіки;
- “високотехнологічні” інкубатори (high-tech), що підтримують розвиток бізнесу в технологічних сферах.

Залежно від методу господарювання бізнес-інкубатори поділяються на:

- “некомерційні” інкубатори, що фінансуються місцевими органами влади для створення нових робочих місць і сприяння економічному розвитку регіону;
- “комерційні” інкубатори, що діють на приватній основі і пропонують платні послуги для своїх клієнтів;
- інкубатори при університетах або наукових інститутах, що надають доступ до науково-дослідних ресурсів і підтримують високотехнологічні підприємства.

У свою чергу вітчизняні науковці, а саме Завадяк Р.І та Копусяк Я.Ф. пропонують наступну класифікацію:

- класичні бізнес-інкубатори – це організації, які надають підтримку новоствореним компаніям на початковому етапі їх розвитку. Вони пропонують молодим підприємствам робочі приміщення, інфраструктуру та комплекс послуг, що допомагають у налагодженні та розширенні діяльності.

- промислові зони – забезпечують динамічне вирішення соціально-економічних проблем регіону, враховуючи інтереси місцевих муніципалітетів та регіональних органів розвитку.

- зони експортної орієнтації – допомагають розвивати зовнішньоекономічний потенціал, сприяючи наданню бізнес-послуг, доступу до інфраструктури та податкових пільг, що в свою чергу стимулює прямі іноземні інвестиції.

- наукові (технологічні) парки – це територіальні комплекси, які створюють сприятливі умови для розвитку інноваційних підприємств. Вони включають центри з науково-технологічної, навчальної, консалтингової, інформаційної та інших видів діяльності. Мета технопарків – комерціалізація наукових досліджень і швидке впровадження інновацій у виробництво.

- віртуальні бізнес-інкубатори, що пропонують послуги в кіберпросторі. Віртуальний бізнес-інкубатор - це унікальний ІТ-продукт, створений для допомоги підприємцям. Бізнес-інкубатор став надійним інструментом розвитку фінансової та майнової підтримки малого та середнього підприємництва [4].

- територіально-виробничі комплекси і коопераційні мережі - кластери підприємств, які функціонують у географічній близькості одне до одного та працюють у межах одного галузевого сектору.

- бізнес-інкубатори, що зосереджені на розвитку високотехнологічних малих підприємств. Такий інкубатор, який часто називають технологічним інкубатором, зазвичай пов'язаний із університетом, науково-технологічним парком або інноваційним центром. Основна його мета – підтримка нових інноваційних компаній, допомога їм у подоланні труднощів на ранньому етапі розвитку та забезпечення їх життєздатності.

- венчурні інкубатори, що працюють під спільним брендом бізнес-інкубатора та активно співпрацюють із венчурними інвесторами, державними органами і великими міжнародними компаніями для забезпечення підтримки стартапів.

Узагальнивши погляди різних авторів, було створено єдину класифікаційну систему бізнес-інкубаторів, яка наочно демонструється на рисунку 1.1.

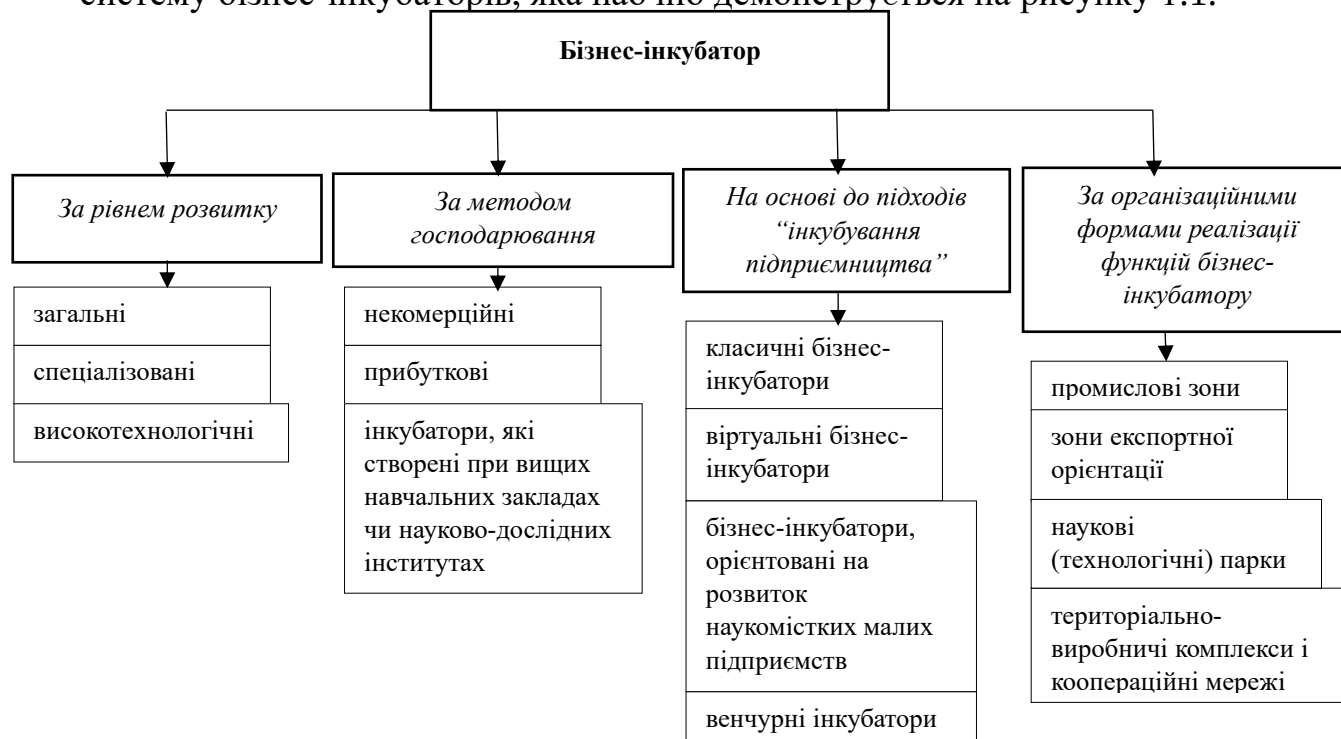


Рисунок 1.1 – Класифікація бізнес-інкубаторів [5]

В Україні перші бізнес-інкубатори були створені наприкінці 90-х років XX ст., основною метою діяльності яких було навчання суб'єктів підприємницької діяльності основам маркетингу, бізнес-планування, менеджменту, стратегічного управління тощо. У рамках Програми розвитку бізнес-інкубаторів в Україні першими були створені такі бізнес-інкубатори як «Харківські технології», бізнес-інкубатор «Херсонської промислової палати» та бізнес-інкубатор Об'єднаного профкому Чорнобильської АЕС у м. Славутич. При цьому Програма розвитку бізнес-інкубаторів в Україні була профінансована Агентством міжнародного розвитку США (USAID) [6].

Розвиток концепції бізнес-інкубування в Україні, оснований на вдосконаленні регіональної політики підтримки малого та середнього бізнесу, можна представити у вигляді наступної схеми (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Концепція бізнес-інкубування в Україні на засадах удосконалення регіональної політики підтримки малого та середнього бізнесу [7]

Станом на грудень 2023 року в Україні зареєстровано понад 70 інкубаторів, але з них працюють – до 10. Про це йдеться в Стратегії розвитку інновацій до 2030 року від Мінцифри [8]. Проте у багатьох періодичних виданнях, які датуються різними роками (найраніше 2007 рік), можна побачити таку ж інформацію, тобто бізнес-інкубування в Україні стоїть на місці більше 15 років, причиною цього є неврегульованість діяльності бізнес-інкубаторів на законодавчому рівні, відсутність послідовної й пріоритетної державної політики в цьому напрямі, а що саме головне нерозуміння багатьма ринковими суб'єктами ролі бізнес-інкубаторів як джерел утворення підприємницького середовища.

Брак чіткої нормативно-правової бази, яка б регулювала діяльність бізнес-інкубаторів, ускладнює їх реєстрацію та функціонування, а також позначається на можливостях фінансування. Впровадження законодавчих ініціатив, що визначають роль і статус інкубаторів, може стати важливим кроком у підтримці їх діяльності. Крім того, більшість інкубаторів залежать від приватного фінансування або міжнародних грантів, що створює ризик нестабільності. Державна підтримка і програми фінансування можуть забезпечити стабільність і допомогти інкубаторам краще обслуговувати підприємців.

Незважаючи на існування інкубаторів, багато підприємців не знають про можливості, які вони пропонують. Підвищення обізнаності через освітні програми та кампанії може залучити більше підприємств до інкубаторів. Важливо також вивчити міжнародний досвід, оскільки країни з розвиненими бізнес-інкубаторами, як-от США та країни Європи, мають успішні моделі, які можна адаптувати до українських умов. Ці моделі можуть включати елементи наставництва, доступ до інвесторів і технічну підтримку, що підвищить шанси на успіх нових підприємств. Одними з найуспішніших бізнес-інкубаторів у США на сучасному етапі є: бізнес-інкубатор для технічної підтримки високотехнологічних компаній FFVC у Північній Кароліні, бізнесінкубатор для допомоги підприємцям-початківцям Affinity Lab у Вашингтоні, бізнес-інкубатор для реалізації софтових та Інтернет-проектів Alpha Lab у Пенсильванії. Взагалі для американської моделі характерна схема створення технопарків з офісних центрів підприємств з перспективою перетворення їх у технополіси [9].

З огляду на швидкий розвиток технологій, особливо в ІТ-секторі, бізнес-інкубатори повинні адаптувати свої програми до нових трендів. Інтеграція новітніх технологій, таких як штучний інтелект, у підтримку підприємців може значно підвищити їх конкурентоспроможність. Співпраця з університетами також може стати важливим елементом цього процесу. Бізнес-інкубатори можуть слугувати містком між академічною спільнотою та підприємництвом, реалізуючи спільні програми, стажування та дослідницькі проекти.

Варто також розглянути найбільш відомі українські бізнес-інкубатори:

1. Харківські технології

Цей центр був заснований у 1998 році на базі НТК «Інститут монокристалів» Національної академії наук України [3]. Його основна діяльність полягає в сприянні інноваційному розвитку економіки, комерціалізації наукових проектів та технологічному трансферу. Центр проводить навчання та тренінги на теми інноваційного підприємництва, організовує конференції та семінари, а також впроваджує інформаційно-комунікаційні технології в діяльність підприємств. Крім того, він підтримує участь українських вчених у міжнародних науково-інноваційних проектах, зокрема тих, що фінансуються Європейським Союзом у рамках 7-ї рамкової програми та програми «Горизонт 2020».

2. WannaBiz

Ця організація була заснована в Одесі у 2012 році трьома ІТ-підприємцями як бізнес-інкубатор. Протягом перших трьох років акселераційної програми WannaBiz успішно пройшли 11 проектів, з яких 7 отримали інвестиції, а 6 перейшли до наступного раунду фінансування. У вересні 2015 року WannaBiz завершила інкубаційну програму і перетворилася на seed-фонд.

3. Harry Farm

Цей бізнес-акселератор, розташований у Київській області, надає послуги бізнес-девелопменту для команд і компаній, що знаходяться на етапі розвитку. Harry Farm також забезпечує подальший супровід і допомогу у залученні інвестицій для стартапів. Варто зазначити, що Harry Farm влітку переїхав з України до Казахстану й на замовлення казахського уряду наприкінці року провів в Алмати велику міжнародну ІТ-конференцію Techconnect.tech [47].

4. 1991 Open Data Incubator

Цей інкубатор проводить програми інкубації та акселерації, а також програми наставництва для технологічних компаній, зосереджуючись на напрямку impact tech. Крім того, вони розробляють і залучають учасників до спеціальних державних ініціатив у співпраці з місцевою владою, а також підтримують антикорупційні ІТ-ініціативи та співпрацю з корпораціями [46].

5. Polyteco

Команда компанії Polytesco складається з найкращих випускників, аспірантів і талановитих викладачів НТУУ «КПІ». Вони спеціалізуються на розробці професійних програмних продуктів і займаються вирішенням завдань, пов'язаних з формуванням ІТ-стратегії, проектуванням новітнього програмного забезпечення, а також впровадженням і супроводом готових продуктів.

Підсумовуючи все вище викладене, можна дійти до висновку що подальший розвиток цих процесів можливий лише за умови створення необхідних сприятливих умов, забезпечення відповідними законодавчими нормами, а також зацікавленості всіх учасників, які залучені до соціально-економічного розвитку як на регіональному, так і на державному рівнях.

1.2 Особливості та роль академічних бізнес-інкубаторів

Академічні бізнес-інкубатори є інструментом розвитку інновацій та підприємництва серед студентів, аспірантів і науковців. Їх основна місія полягає в тому, щоб сприяти розвитку ідей науково-дослідного та підприємницького характеру, надаючи підтримку на етапі становлення бізнесу. Академічні інкубатори тісно пов'язані з освітніми установами та часто є частиною університетської інфраструктури, що робить їх особливими серед інших типів інкубаторів. Вони створюють середовище, де студенти та дослідники можуть перетворювати свої знання на інноваційні продукти та послуги, формуючи нові економічні моделі та бізнеси.

Академічний бізнес-інкубатор (надалі – АБІ) – неприбуткова громадська організація, яка надає на певних умовах і на певний час власні спеціально обладнані приміщення, інше майно, інтелектуальну власність суб'єктам малого

підприємництва (МП), що розпочинають свою діяльність, з метою сприяння у набутті ними фінансової самостійності [10].

В англomовній літературі академічне підприємництво асоціюється зі створенням технологічних компаній типу spin-off (підприємства, що відокремлюються від материнської компанії та відмовляються від її управлінського контролю для самостійного розвитку) або spin-out (компанії, що також відокремлюються від материнської структури, але зберігають тісні зв'язки з нею. На відміну від spin-off, такі фірми мають менше свободи та зосереджені на виробництві нового продукту чи запуску нових виробничих процесів). Ці компанії зазвичай засновані на знаннях та ноу-хау, які виникли у навчальних закладах. У цій галузі сформувалися два кардинально протилежні підходи.

1. Підхід знизу («підприємець отримує все»), що передбачає повний доступ до інтелектуальної власності нових фірм та підприємців. Навчальний заклад розраховує на опосередковані ефекти, зростання престижу та подальші контакти і замовлення в разі успіху економічного заходу. Такий підхід використовується американськими та британськими навчальними закладами, а фірма, що з'являється в результаті академічної інкубаційної співпраці, називається spin-off [11].

2. Підхід зверху (навчальний заклад стає головним отримувачем вигод), в основі якого – власність та використання навчальним закладом ноу-хау зазвичай за допомогою фірми або управлінського агентства. Наукова установа оцінює потенціал наукомісткої технології і приймає рішення про напрям комерціалізації власних розробок: продаж патенту, надання ліцензій чи створення фірми spin-out [11].

Залишається відкритим питання, чи має навчальний заклад право, і в якому обсязі, отримувати дохід від комерціалізації інтелектуальних здобутків університету. У разі обрання варіанту створення бізнесу, наукова установа, через свого керівника, надає дозвіл і підписує договір із підприємцем. Після цього вона бере участь в управлінні компанією, наприклад, призначаючи генерального директора. Така практика є поширеною в Центральній Європі.

Ключову роль у розвитку академічного підприємництва відіграють організації, які налагоджують прямі контакти між науковою сферою і бізнесом. Академічні інкубатори також функціонують як центри передачі технологій, виступаючи ефективним посередником між науково-дослідними інституціями та місцевим економічним розвитком (див. рис.1.3).

Як видно з рисунка 1.3, АБІ спрямовує свою діяльність на створення умов, які сприяють місцевому розвитку науково-дослідних та інноваційних процесів, а також поліпшенню бізнесового та інвестиційного клімату в регіоні, де він функціонує. Його діяльність сприяє зміцненню основ місцевого економічного розвитку, створенню інноваційних підприємств, впровадженню нових технологій, диверсифікації продуктів і послуг, залученню інвестицій та збільшенню кількості робочих місць.

АБІ також активно впливає на освітню сферу, інтегруючи наукові дослідження та розробки в економічну діяльність регіону. Це дозволяє освіті позитивно впливати на виробничі процеси та сприяти їх модернізації, створюючи основу для розвитку "економіки знань".

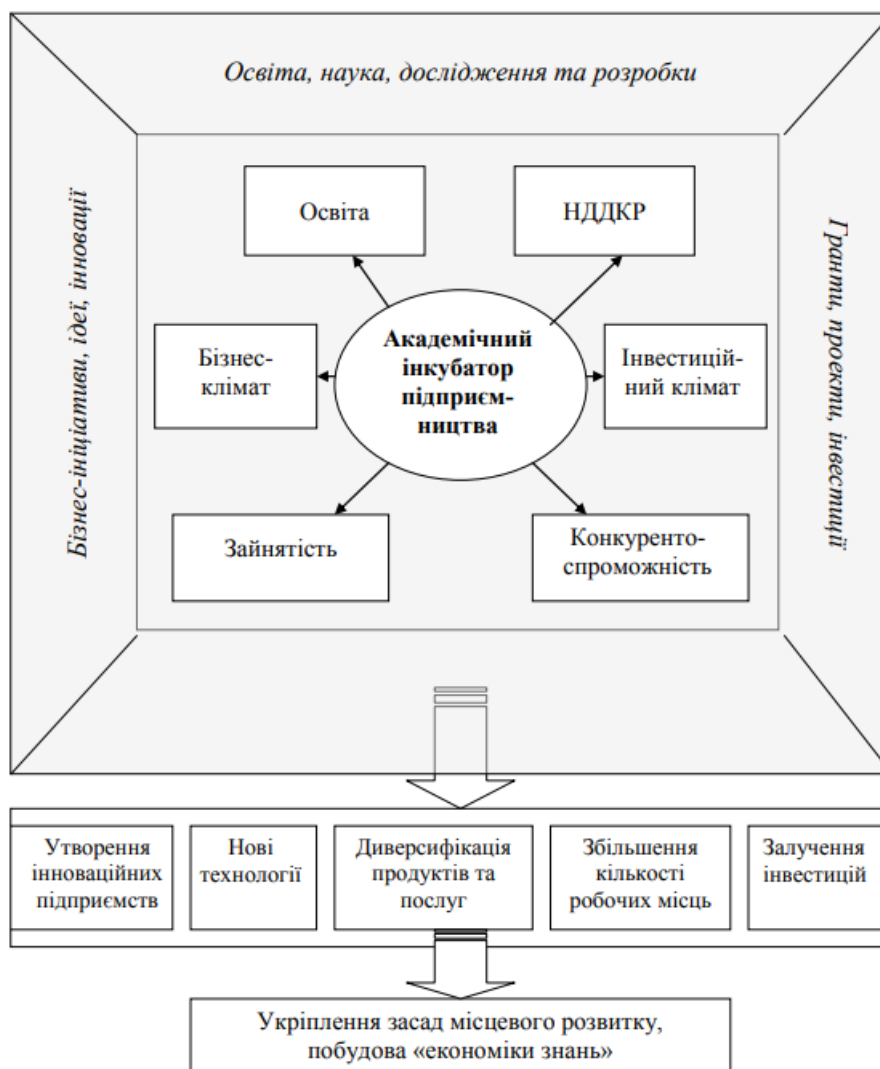


Рисунок 1.3 – Спрямованість діяльності академічного інкубатора підприємництва

Джерело: розроблено автором на основі [11].

Оскільки АБІ здатні забезпечити надходження додаткових фінансових ресурсів, а також стати необхідною ланкою в системі зміцнення зв'язків між наукою та бізнесом, важливо розглянути також державне правове регулювання інноваційних процесів.

Сучасне українське законодавство має потенціал для швидкої адаптації правової бази, яка забезпечить ефективне функціонування академічних бізнес-інкубаторів як складової академічного підприємництва. Аналіз українського законодавства у сфері академічного підприємництва виявляє такі ключові аспекти його реалізації. Так, відповідно до ч 3 ст. 27 Закону України «Про вищу освіту»

заклади вищої освіти можуть бути «засновником (співзасновником) інших юридичних осіб, які провадять свою діяльність відповідно до напрямів навчально-науково-виробничої, інноваційної діяльності закладу вищої освіти та/або забезпечують виконання його статутних завдань» [12]. Дана норма кореспондується з нормою, що міститься в ч 6 цієї ж статті щодо того, що «заклади вищої освіти можуть утворювати навчальні, навчально-наукові та навчально-науково-виробничі комплекси, наукові парки та входити до складу консорціуму» [12]. Дані норми одночасно закріплюють можливість створення академічних бізнес-інкубаторів.

Але говорячи про створення академічних бізнес-інкубаторів доцільно доповнити ст. 27 Закону України «Про вищу освіту» частиною 3-1 такого змісту: «Заклади вищої освіти можуть бути засновниками академічних бізнес-інкубаторів, які здійснюють свою діяльність шляхом створення умов для комерціалізації результатів науково-виробничої, інноваційної діяльності закладів вищої освіти, подальше розміщення яких на ринку здатне забезпечити фінансовими надходженнями виконання статутних завдань такого закладу» [13].

У контексті системи вищої освіти, академічні бізнес-інкубатори цінні також тим, що їхня діяльність сприяє суттєвому зниженню транзакційних витрат навчальних закладів у процесі передачі технологій, а також підвищує оборотність та темпи комерціалізації результатів наукових досліджень і розробок, які не користуються попитом через особливості ринку або відсутність інтересу до новітніх технологічних рішень. З іншого боку світова практика показує, що молодим підприємцям АБІ дають змогу поєднувати здобуття вищої освіти в навчальному закладі та відкриття власної справи. У студентів більше шансів на успіх у підприємництві, якщо вони розвивають свої ідеї в рамках академічного інкубатора. Дослідження показують, що понад 150 університетських інкубаторів та майже 900 компаній є підприємствами, що інкубують університети, які створили більше робочих місць та генерували більше продажів, ніж ті, що інкубуються в інших місцях [14].

Академічні інкубатори в міжнародній практиці стають стимулом для студентів, аспірантів та викладачів втілювати свої інноваційні ідеї, комерціалізувати інтелектуальні ресурси та засновувати власний бізнес. Для університетів такі інкубатори сприяють покращенню наукового іміджу, підвищенню якості освітніх програм, зміцненню зв'язків із бізнесом, збільшенню доходів від співпраці та передачі технологій випускникам, а також покращенню можливостей працевлаштування для випускників.

Так, беззаперечним лідером в даному напрямку є Гарвардський університет, який для своїх студентів з 2020 року проводить програму венчурної інкубації Venture Incubation Program (VIP) що реалізується у фонді Harvard's Innovation Lab. Вона являє собою 12-тижневу програму з наставництвом та необхідними фінансовими ресурсами. Прикладом підприємств, що підтримуються VIP є LeverEdge - який знаходить вигідніші умови за студентськими позиками, STEMgem - який створює набори схем для менторства найкращих студентів, Evisort (засновники Forbes 30 та Under 30) який здійснює покращення використання юридичних документів. Крім того, лабораторія інновацій Гарварду проводить президентський інноваційний конкурс де студенти можуть 382 виграти преміювання в розмірі до 75 тис. доларів за унікальну ідею. Для випускників Гарварду також є Launch Lab X, який є гарвардським інкубатором випускників де випускники можуть змагатися за фінансування в розмірі до 100 тис. доларів США [14].

Досвід Массачусетського технологічного інституту втілює програму Delta v. Delta v – це освітній стартап-акселератор для студентів-підприємців, що прагнуть створити власний бізнес. Студенти MIT отримують індивідуальне та інтенсивне наставництво, а також можливості для мережевої взаємодії і фінансування через літні програми в Нью-Йорку та на території університету. Delta v пропонує до 20 тисяч доларів США додаткового фінансування без власного капіталу, а також 2 тисячі доларів щомісяця для покриття витрат на проживання. Студенти також мають можливість презентувати свої проекти інвесторам під час демонстраційних

днів MIT. Програма орієнтована на стартапи на ранніх етапах розвитку. Серед компаній, які з'явилися завдяки MIT, можна назвати Embr Labs, W8X та Synaps.

У Стенфордському університеті також розвивають академічні бізнес-інкубатори, зокрема, організацію StartX, яка є некомерційною спільнотою. StartX пропонує програму Student-in-Residence (SIR) для студентів Стенфорда, що надає фінансову підтримку, коучинг та можливість презентувати проекти на днях інвесторів [48]. Ця шестимісячна програма надає до 8 тисяч доларів США фінансової підтримки на одного засновника, офісні приміщення, а також індивідуальний коучинг та наставництво. Крім того, учасники мають можливість презентувати свої проекти на днях інвесторів. Компанії, що отримали підтримку від StartX, залучали фінансування на загальну суму 7,2 мільйона доларів США. Серед них – NALA, MylaBox і MindRight.

Феномен академічного підприємництва перебуває на етапі активного розвитку. На думку Стасовської Г., в Україні важливо запроваджувати активні заходи для створення правового забезпечення академічного підприємництва, а також для координації діяльності науки, вищої освіти, державного сектору, приватних компаній і органів влади. Крім того, необхідно чітко визначити межі комерціалізації наукових досліджень у навчальних закладах і стимулювати розвиток академічного підприємництва в університетах.

Аналіз інформації, розміщеної на веб-сайтах українських бізнес-інкубаторів, дозволяє виокремити такі організаційно-правові форми функціонування академічних бізнес-інкубаторів в Україні (табл. 1.1):

- складова технопарку / наукового парку вищого навчального закладу;
- структурний підрозділ вищого навчального закладу;
- молодіжна неприбуткова організація вищого навчального закладу.

Третя з перелічених організаційно-правових форм існування академічних бізнес-інкубаторів в Україні останніми роками стає все більш поширеною [11].

Таблиця 1.1 – Приклади організаційно-правових форм існування академічних бізнес-інкубаторів в Україні

Назва	Статус	Рік заснування	Веб-ресурс
Інкубатор Центр Львівської політехніки	Підрозділ Технопарку НУ «Львівська Політехніка»	1993	http://lp.edu.ua/node/2878
Молодіжний ІТ бізнес-інкубатор «Політеко»	Складова частина наукового парку «Київська політехніка»	2006	http://spark.kpi.ua/node/155
Бізнес-інкубатор Національного гірничого університету	Структурний підрозділ НГУ	2009	http://www.nmu.org.ua/ua/content/infrastructure/structural_divisions/business_incubator/b_incubator/pro_nas.php
Бізнес-інкубатор Приазовського державного технічного університету	Структурний підрозділ ПДТУ, діяльність заснована на самофінансуванні	Не вказано	http://pstu.edu/index.php?id=74
Студентський бізнес-інкубатор ДВНЗ «КНЕУ ім. В.Гетьмана»	Молодіжна неприбуткова організація КНЕУ	2010	http://sbi-kneu.org/
Бізнес-інкубатор «Молодіжний бізнес центр» КНУТД	Структурний підрозділ факультету економіки та бізнесу КНУТД	2012	http://knutd.com.ua/students/Youth_Business_Center/
Фундація «Бізнес – інкубатор Тернопільщини»	Не вказано	Не вказано	http://tisit.edu.ua/bit
Інноваційний бізнес-інкубатор УДПУ ім. П.Тичини	Структурний підрозділ Уманського державного педагогічного університету ім. П.Тичини	2011	http://udpu.org.ua/viewpage.php?page_id=376

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Представлені дані демонструють різноманіття академічних бізнес-інкубаторів в Україні, які функціонують як структурні підрозділи університетів або наукових парків. Більшість із них тісно пов'язані з інноваційними центрами або технопарками своїх навчальних закладів, що сприяє інтеграції наукових досліджень у підприємницьку діяльність. Значна частина інкубаторів має статус підрозділів університетів, однак окремі інкубатори, такі як Фундація «Бізнес-інкубатор Тернопільщини», мають невизначені організаційно-правові форми. Це свідчить про різні підходи до організації бізнес-інкубації, що залежать від місцевих ресурсів і умов кожного навчального закладу [49].

У заключенні можна сказати, що бізнес-інкубатори виступають важливим інструментом підтримки підприємців, сприяючи розвитку інноваційних ідей та забезпечуючи їх інфраструктурною, освітньою та організаційною підтримкою. Законодавчі підходи до бізнес-інкубування в Україні базуються на підтримці малого і середнього підприємництва та інноваційної діяльності, але існує певна невизначеність у правовому статусі бізнес-інкубаторів, що створює перепони для їх ефективного функціонування. Окремо виділено академічні бізнес-інкубатори, які працюють у тісному зв'язку з університетами та дослідницькими центрами. Вони особливо сприяють розвитку студентських ідей та їхньої інтеграції в економічне середовище. Різні концептуальні підходи до створення бізнес-інкубаторів включають технологічні, соціальні та гібридні моделі. Це дозволяє бізнес-інкубаторам орієнтуватися на підтримку інноваційних або соціальних стартапів. Існує кілька типів інкубаторів за рівнем розвитку: загальні, спеціалізовані, високотехнологічні, а також за методом господарювання: некомерційні та комерційні. Це забезпечує гнучкість у наданні підтримки підприємцям залежно від їх потреб і можливостей. Академічні інкубатори грають ключову роль у формуванні інноваційного середовища в університетах, стимулюючи підприємництво серед студентів і науковців, що сприяє розвитку економіки знань.

Варто звернути увагу на важливість бізнес-інкубаторів для розвитку інноваційного підприємництва, особливо в академічному середовищі та удосконалити законодавчу базу для їх ефективного функціонування.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ДЛЯ ВІДКРИТТЯ АКАДЕМІЧНОГО БІЗНЕС-ІНКУБАТОРА

2.1 Аналіз потреб цільової аудиторії

У цьому розділі досліджується попит на академічні бізнес-інкубатори в Україні, а також на послуги, які вони пропонують студентам, малим і середнім підприємствам. Наша мета – виявити актуальність та затребуваність таких інкубаторів у сучасному освітньому та підприємницькому середовищі. Особлива увага приділяється тому, як інкубатори сприяють розвитку студентських ініціатив та підтримці інновацій серед МСП. Дослідження допоможе зрозуміти, якими є основні потреби цих груп та як академічні бізнес-інкубатори можуть ефективніше сприяти їхньому розвитку.

В Україні останнім часом спостерігається активне впровадження ініціатив, спрямованих на залучення університетів до розвитку підприємницької культури. Університети допомагають студентам та викладачам набувати підприємницьких навичок через спеціальні програми та курси, що готують їх до реальних викликів бізнесу. Яскравим прикладом є програма «Підприємницький університет» від YEP. Вона є чудовим прикладом того, як академічні бізнес-інкубатори можуть стати важливим інструментом для підтримки та розвитку стартап-екосистеми у вузах.

YEP Incubator – це міжнародна мережа, яка об'єднує ініціативи з розвитку підприємницької діяльності серед молоді. Основна мета програми – допомогти студентам і молодим підприємцям пройти шлях від ідеї до успішного бізнесу через освітні програми, менторство та конкурси стартапів. Це дозволяє студентам отримати реальний досвід підприємництва та значно підвищує їхні шанси на успіх.

Програма YEP має тісний зв'язок з академічними бізнес-інкубаторами, оскільки її основна мета – інтеграція підприємницької освіти в навчальні плани

українських університетів. Наприклад, курс «Підприємницький університет» є частиною академічних програм в багатьох українських вишах, де студенти можуть навчитися базовим навичкам ведення бізнесу та розробити власний стартап (див. рис. 2.1). Ця ініціатива відповідає запиту на розвиток інноваційних підходів у вищій освіті, які все більше стають необхідними для студентів на сучасному ринку праці.

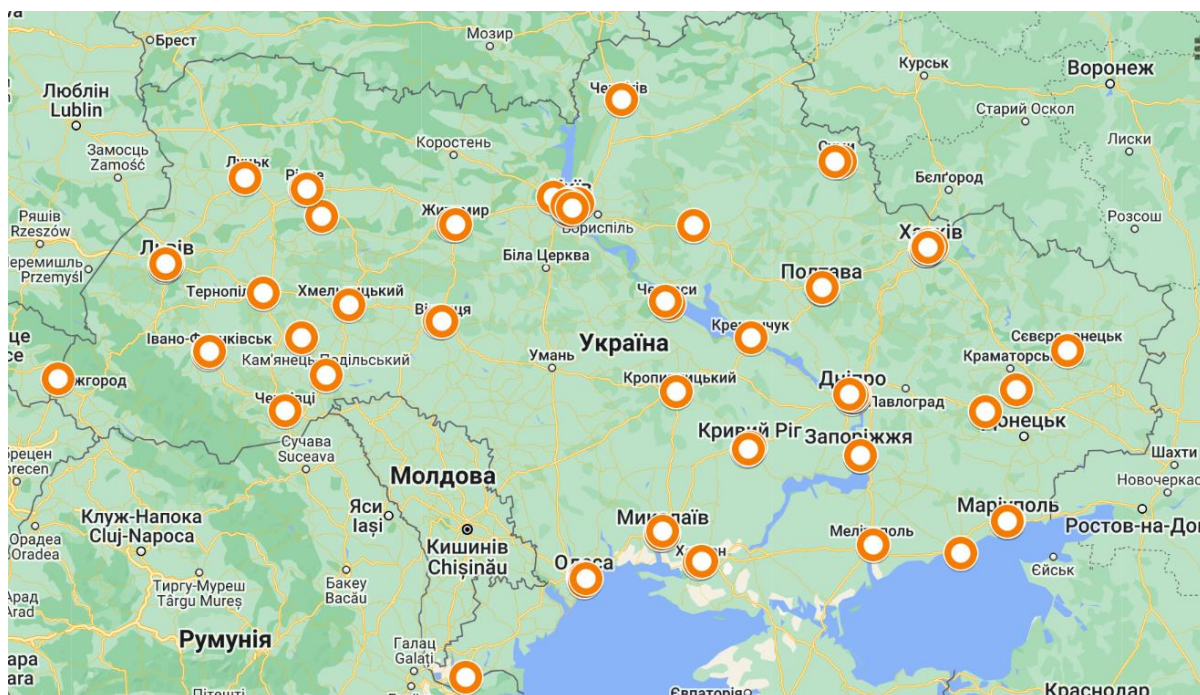


Рисунок 2.1 – Університети, які брали участь в першому етапі проекту "Підприємницький університет" [15]

Програма «Підприємницький університет» від YEP сприяє залученню великої кількості студентів до підприємницької діяльності. Це пов'язано з тим, що вона не лише надає базові знання про ведення бізнесу, але й пропонує практичні інструменти для реалізації бізнес-ідей. Студенти отримують доступ до менторських сесій, конкурсів, таких як "Student Startup Battle", та програм міжнародної співпраці (Erasmus для молодих підприємців), що робить цей шлях ще привабливішим для молоді. Такі програми є цінними для тих, хто планує започаткувати власний бізнес, або хоча б дослідити можливості в сфері інноваційного підприємництва.

Академічні бізнес-інкубатори, зокрема програми, подібні до YEP, також є важливими для малих і середніх підприємств. Вони пропонують підприємствам інструменти для впровадження інновацій та розширення можливостей через співпрацю з університетами. Учасники таких програм можуть залучати інвесторів, партнерів, отримувати консультації та інші послуги, які допомагають їм адаптувати свої бізнес-ідеї до ринкових умов. Завдяки цьому МСП можуть не лише впроваджувати нові технології, а й підтримувати стійкий розвиток.

Програма YEP показує, що академічні інкубатори не лише надають базові знання та навички студентам, але й формують нову екосистему стартапів і підприємництва. Інкубатори стають місцем зустрічі між студентами, викладачами та представниками бізнесу, що сприяє взаємодії академічного середовища та реального бізнесу.

У загальному контексті дослідження попиту на академічні бізнес-інкубатори, YEP є чудовим прикладом того, як інноваційні програми можуть сприяти розвитку молодіжного підприємництва та зміцненню зв'язків між академією та ринком. Вона показує, що студенти та МСП потребують нових підходів і підтримки, які можуть надати університетські бізнес-інкубатори, особливо через такі ініціативи, як YEP.

В українських наукових дослідженнях і розробках (R&D) значна увага приділяється прикладним та експериментальним проектам. Загальні витрати на R&D в Україні за 2022 рік складають 17,118 млн грн., з яких 48% (8209 млн грн.) виділено на науково-технічні (експериментальні) розробки [16]. Таке фінансування підкреслює акцент на практичне застосування наукових знань і розробок, що є критичним для економічного розвитку та інновацій.

Ця структура фінансування може сприяти інтеграції академічних бізнес-інкубаторів та університетських програм у підприємницький ландшафт. Велика частка інвестицій у прикладні дослідження та експериментальні розробки може надати підґрунтя для ініціатив, подібних до програми YEP, залучаючи більше уваги та ресурсів до підтримки інновацій та стартапів в академічному середовищі. Такі інвестиції сприятимуть формуванню нових підприємницьких кадрів та інтеграції

наукових розробок у комерційні проекти, підвищуючи їхній потенціал для комерціалізації та ширшого впровадження.

Згідно зі статистичними даними, в Україні у 2020 році було зареєстровано 373,822 підприємства, серед яких переважають малі та мікропідприємства, які складають 95,2% від загальної кількості [16]. Це свідчить про велику кількість потенційних клієнтів для академічних бізнес-інкубаторів (АБІ), які можуть запропонувати підтримку, необхідну для розвитку інновацій і підприємництва.

Розподіл підприємств в Україні:

- Великі підприємства: 512 одиниць (0,1%)
- Середні підприємства: 17,602 одиниць (4,7%)
- Малі підприємства: 355,708 одиниць (95,2%)
- Мікропідприємства: 307,871 одиниця (82,4%)

Ці дані демонструють, що більшість підприємств в Україні мають обмежені ресурси, що зумовлює потребу в додатковій підтримці з боку бізнес-інкубаторів.

Рівне, як адміністративний центр Рівненської області, має значний потенціал для створення АБІ. Згідно зі статистикою для Рівненської області, у 2020 році було зареєстровано 9,272 малих підприємств, що складає 94% від загальної кількості діючих підприємств [16]. Це свідчить про те, що Рівне має сильну базу для розвитку підприємництва, де АБІ можуть допомогти в створенні нових стартапів та підтримці існуючих малих підприємств.

Крім того, співпрацюючи з навчальними закладами, такими як Рівненський автотранспортний фаховий коледж НУВГП, є можливість інтеграції академічних ресурсів у підтримку підприємництва. АБІ може стати платформою для об'єднання студентів, викладачів та місцевих підприємців, що сприятиме обміну знаннями, ресурсами та досвідом.

Відокремлений структурний підрозділ “Рівненський автотранспортний фаховий коледж Національного університету водного господарства та природокористування” створений за наказом Міністерства автомобільного транспорту і шосейних шляхів УРСР №223 від 19 червня 1963 року на базі Рівненського облавтоучкомбінату. На даний час автотранспортний коледж є

структурним підрозділом Національного університету водного господарства та природокористування.

Відокремлений структурний підрозділ “Рівненський автотранспортний фаховий коледж Національного університету водного господарства та природокористування” є основним постачальником молодших спеціалістів для автотранспортних і авторемонтних підприємств різних форм власності, патрульної поліції, підприємств, які займаються міжнародними перевезеннями, а також підприємств і організацій агропромислового комплексу Рівненської і сусідніх Волинської, Хмельницької, Тернопільської областей.

Скорочене найменування: ВСП «РАТФК НУВГП».

Форма власності: Державна.

Організаційно-правова форма: Філія (інший відокремлений підрозділ).

Основний вид діяльності: 85.41 Фахова передвища освіта.

ЄДРПОУ: 02128359

Ідентифікаційний код: 02128359

Директор: Антонюк Валентина Петрівна.

Юридична адреса: Україна, 33018, Рівненська обл., м. Рівне, вул. Відінська, 35.

Форма обліку: Матеріально-орендна.

Науково-дослідницька та науково-виробнича діяльність, основні завдання і порядок організації якої визначаються відповідно до вимог Законів України «Про вищу освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про фахову передвищу освіту» тощо.

Важливим етапом аналізу потреб цільової аудиторії є проведення SWOT-аналізу для ВСП "РАТФК НУВГП". Цей аналіз дозволяє систематизувати інформацію про внутрішні та зовнішні чинники, які можуть вплинути на створення та функціонування академічного бізнес-інкубатора (АБІ) (рис. 2.2).

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Партнерство з іноземними ВНЗ - Наявність спеціальностей, що відповідають попиту на ринку праці	- Недостатній рівень державного фінансування - Незадоволення потреб студентів у Wi-Fi

• Підготовка іноземних студентів до вступу в ВНЗ України • Можливість та зручність поєднувати навчання та роботу • Високий рівень кваліфікації викладачів • Активне покращення та інновації коледжу • Можливість творчого розвитку • Високі досягнення студентів • Підтримка студентського самоврядування • Помірні ціни за навчання	• Недостатньо розвинена технічна інфраструктура • Відсутність ефективної платформи онлайн навчання • Слабка мотивація студентів до навчання з боку держави • Порівняно невелика бібліотека
Можливості	Загрози
• Розвиток інноваційних технологій викладання • Розвиток та створення міжнародних програм навчання та обміну • Залучення партнерських компаній до співпраці (для проходження практики студентами) • Наявність спеціалізованих майстерень • Створення нових спеціальностей	• Нормативно-правове законодавство (закон про професійну освіту, закон про вищу освіту) • Недостатній набір студентів з зв'язку з демографічною ситуацією • Можлива зміна ситуації на ринку праці • Зростання вартості енергоносіїв призводить до проблем з паленням, як наслідок проблеми з процесом навчання

Рисунок 2.2 – SWOT-аналіз для ВСП «РАТФК НУВГП»

Джерело: розроблено автором

Визначення сильних сторін:

Аналіз виявляє, які ресурси і переваги має ВСП "РАТФК НУВГП", що дозволяють створити конкурентоспроможний АБІ. Наприклад, висококваліфіковані викладачі і партнерство з міжнародними ВНЗ можуть стати основою для впровадження якісних програм навчання та практики.

Ідентифікація слабких сторін:

SWOT-аналіз допомагає виявити недоліки, які можуть завадити успішному функціонуванню АБІ, наприклад, недостатнє фінансування або технічна інфраструктура. Це дає змогу розробити план дій для їх подолання, наприклад, шукати гранти або партнерства для поліпшення інфраструктури.

Виявлення можливостей:

Аналіз можливостей, таких як розвиток інноваційних технологій викладання або створення нових спеціальностей, вказує на шляхи для розширення програм АБІ. Це стимулює креативність та активність у впровадженні нових ідей, що відповідають потребам ринку праці.

Оцінка загроз:

Визначення загроз, таких як зміни в законодавстві або демографічна ситуація, дозволяє розробити стратегії ризик-менеджменту. Знання про ці ризики допомагає адаптувати програму АБІ, щоб зменшити їхній негативний вплив.

Стратегічне планування:

Отримана інформація з SWOT-аналізу служить основою для стратегічного планування та ухвалення рішень. Вона допомагає зрозуміти, на яких аспектах варто зосередитися, щоб успішно запустити і підтримувати АБІ.

Дослідження потреб цільової аудиторії Рівненського автотранспортного фахового коледжу НУВГП підкреслило значущість адаптації освітніх програм до вимог ринку праці та зростаючого інтересу студентства до підприємницьких ініціатив. Аналіз виявив не тільки явні потреби, але й приховані можливості для розвитку, які можуть бути задоволені через створення академічного бізнес-інкубатора, що стане майданчиком для розвитку нових компетенцій та ініціатив.

2.2 Аналіз конкурентного середовища у сфері технічної та транспортної освіти

Рівненський регіон приймає активну участь у розвитку підприємницької діяльності, особливо в технічній та транспортній галузях. Проте, на відміну від більш розвинених регіонів України, кількість бізнес-інкубаторів та акселераторських програм у цій сфері все ще залишається обмеженою. Однак деякі ініціативи вже існують, що свідчить про поступовий розвиток цієї сфери.

Наприклад, у селі Бармаки, поблизу Рівного, діє Фундація розвитку бізнесу, яка займається підтримкою підприємницьких проектів та ініціатив. Ця організація є громадською і має на меті розвиток бізнес-середовища регіону через різноманітні освітні та консультаційні програми для підприємців [17].

У Рівному також активно розвиваються ІТ-кластери, які потенційно можуть підтримувати стартапи у сфері технічної та транспортної освіти. Такі організації часто працюють у співпраці з університетами та пропонують можливості для розвитку інноваційних ідей у сфері технологій.

Одним з основних гравців на місцевому ринку є Rivne IT Cluster, який об'єднує провідні ІТ-компанії міста для спільного розвитку індустрії та підвищення її конкурентоспроможності. Кластер активно підтримує різні освітні та соціальні ініціативи, зокрема співпрацює з університетами та допомагає організовувати навчальні програми, що спрямовані на розвиток цифрових навичок серед молоді. Він також став платформою для взаємодії між компаніями, що сприяє обміну досвідом та спільним проектам [19].

Варто також згадати Tech StartUp School розташований у Львові. Він є одним із провідних центрів розвитку підприємництва та інновацій у Західній Україні, що працює на базі Національного університету "Львівська політехніка". Відкритий у 2017 році, цей інкубатор та акселератор підтримує стартапи і проекти студентів, викладачів і місцевих підприємців. Його місія полягає у створенні умов для перетворення ідей у реальні продукти та компанії через доступ до ресурсів, менторства, технологій і навчання.

Tech StartUp School пропонує унікальну платформу для стартаперів, забезпечуючи їх навчальними курсами, тренінгами, майстер-класами, а також простором для роботи і співпраці. Важливою частиною їхньої екосистеми є технопарк, де можна виготовляти прототипи та комерційні зразки, що робить цей інкубатор особливо цінним для інноваційних та технічних проектів. За останні роки понад 100 стартапів скористалися їхніми послугами, і багато з них досягли успіху, вийшовши на ринок зі своїми продуктами.

Tech StartUp School також активно співпрацює з міжнародними партнерами та організовує навчальні курси, що допомагають стартапам у їхньому розвитку. Наприклад, вони пропонують курси з підприємництва для різних груп населення та спеціальні програми для регіонів. Це підтверджує їхню роль як рушія цифрових трансформацій у бізнесі та розвитку інновацій на місцевому рівні [18].

Для нашого аналізу конкурентного середовища у сфері технічної та транспортної освіти в Рівненському регіоні, Tech StartUp School може слугувати важливим прикладом успішного бізнес-інкубатора на базі навчального закладу. Цей приклад демонструє, як поєднання академічних ресурсів, підприємницьких ініціатив та доступу до інноваційних технологій може створити конкурентну перевагу.

Наступний конкурент - StartUp Depot (Львів): Цей акселератор підтримує технологічні стартапи і має тісні зв'язки з міжнародними партнерами. Його сильними сторонами є розгалуженість мережі та можливість залучати досвідчених менторів для технологічних стартапів. Проте StartUp Depot не має спеціалізації в транспортній індустрії, що дає РАТФК НУВГП можливість зайняти саме цю нішу.

Загалом, бізнес-інкубація та акселераційні програми в Рівненській області поки що розвинуті менше, ніж в інших регіонах України, таких як Львів. Це дає можливість для створення нових ініціатив, таких як академічний бізнес-інкубатор на базі ВСП "РАТФК НУВГП".

У процесі аналізу конкурентного середовища для потенційного академічного бізнес-інкубатора на базі ВСП "РАТФК НУВГП" важливо врахувати фактори, які впливають на його позицію на ринку. Для цього ми використаємо модель п'яти сил Портера.

П'ять сил Портера - це концепція аналізу конкурентного середовища компанії. Вона визначає та аналізує п'ять конкурентних сил, що формують кожну галузь, і допомагає визначити слабкі та сильні сторони галузі. Це модель бізнес-аналізу, яка допомагає пояснити, чому різні галузі здатні підтримувати різні рівні прибутковості [20].

Давайте розглянемо кожну з п'яти сил детальніше:

1. Загроза появи нових конкурентів (Середня):
 - Бар'єри входу відносно низькі, оскільки в регіоні мало бізнес-інкубаторів.
 - Потрібні значні інвестиції в інфраструктуру та експертизу.
 - Зв'язки з університетом дають перевагу.

2. Ринкова влада постачальників (Низька до середньої):
 - Основні постачальники - це викладачі, ментори та партнери.
 - Університет має доступ до власних викладачів та випускників.
 - Можливе залучення експертів з IT-кластерів та місцевих підприємств.
3. Ринкова влада споживачів (Середня):
 - Споживачі - студенти, місцеві підприємці та стартапи.
 - Вони мають вибір між самостійним розвитком та іншими програмами підтримки.
 - Унікальна спеціалізація в технічній та транспортній галузях може зменшити їх владу.
4. Загроза появи товарів-замінників (Середня до високої):
 - Онлайн-курси та платформи для стартапів можуть бути замінниками.
 - Самостійне навчання та розвиток бізнесу без інкубатора.
 - Програми підтримки від великих корпорацій чи міжнародних організацій.
5. Рівень конкурентної боротьби (Низький до середнього):
 - Мало прямих конкурентів у регіоні.
 - Tech StartUp School у Львові - сильний, але віддалений конкурент.
 - Місцеві IT-кластери та Фундація розвитку бізнесу можуть частково конкурувати.

Використаємо таблицю 2.1 з оцінками для кожної з п'яти сил Портера, використовуючи шкалу від 1 до 5, де 1 означає дуже низький вплив, а 5 - дуже високий вплив на конкурентне середовище. Після цього ми зможемо обчислити загальний показник привабливості галузі.

Таблиця 2.1 – П'ять сил Портера

Сила Портера	Оцінка (1-5)	Пояснення
Загроза появи нових конкурентів	3	Середні бар'єри входу, потреба в інвестиціях

Продовження таблиці 2.1

Сила Портера	Оцінка (1-5)	Пояснення
Ринкова влада постачальників	2	Доступ до власних викладачів та експертів
Ринкова влада споживачів	3	Вибір між різними опціями розвитку
Загроза появи товарів-замінників	4	Онлайн-курси, самостійний розвиток
Рівень конкурентної боротьби	2	Мало прямих конкурентів у регіоні

Джерело: розроблено автором

Загальний бал: 14

Середній бал: 2.80

Привабливість галузі: 2.20 (де 5 - найпривабливіша, 1 - найменш приваблива)

Інтерпретація результатів:

- Загальний бал 14 з 25 можливих вказує на помірний рівень конкурентних загроз.
- Середній бал 2.80 свідчить про те, що конкурентне середовище дещо сприятливе для входу нового гравця.
- Привабливість галузі 2.20 з 5 вказує на помірну привабливість. Це означає, що хоча є певні виклики, але також є і можливості для успіху.

Найбільшою загрозою виглядає можливість появи товарів-замінників (оцінка 4), що вказує на необхідність створення унікальної пропозиції цінності для споживачів.

Найменшу загрозу становлять ринкова влада постачальників та рівень конкурентної боротьби (обидва мають оцінку 2), що дає хороші можливості для розвитку бізнес-інкубатора.

Ці дані допоможуть у розробці стратегії для академічного бізнес-інкубатора ВСП "РАТФК НУВГП", зосереджуючись на його сильних сторонах та працюючи над зменшенням ризиків у більш загрозливих аспектах.

Після проведення аналізу конкурентного середовища за моделлю п'яти сил Портера для потенційного академічного бізнес-інкубатора ВСП "РАТФК НУВГП", логічним продовженням дослідження є проведення бенчмаркінгу, який дасть поглиблене розуміння конкурентного середовища, визначить стандарти галузі, дозволить оцінити ресурси та можливості і тд.

Бенчмаркінг (англ. Benchmarking) — це процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента для порівняння із власним та переймання його вдалих методів роботи [21].

В аналізі бенчмаркінгу ми порівнюємо чотири ключові інкубатори: Tech StartUp School, StartUp Depot, YEP та наш потенційний АБІ на базі ВСП "РАТФК НУВГП" (див табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Бенчмаркінг академічних бізнес-інкубаторів

Критерій	ВСП "РАТФК НУВГП" (потенційний)	Tech StartUp School	StartUp Depot	YEP
Спеціалізація	Технічна та транспортна галузь	Технологічні стартапи	Технологічні стартапи	Різні галузі
Інфраструктура	Обмежена, на базі коледжу	Розвинена, включає технопарк	Коворкінг та офісні приміщення	Віртуальна та фізична
Мережа менторів	Потенційно обмежена	Широка мережа експертів	Міжнародна мережа менторів	Національна мережа
Фінансування	Обмежене, державне	Доступ до грантів та інвесторів	Зв'язки з інвесторами	Партнерство з Мін. освіти
Освітні програми	Фокус на технічній освіті	Різноманітні курси та тренінги	Акселераційні програми	Підприємницькі курси
Сильні сторони	Спеціалізація в транспортній галузі	Потужна технічна база	Міжнародні зв'язки	Широке охоплення
Слабкі сторони	Обмежені ресурси	Вузька спеціалізація	Фокус на ІТ	Менш індивідуальний підхід

Джерело: розроблено автором на основі [17], [18], [19]

На основі цього бенчмаркінгу можна зробити наступні висновки та рекомендації для ВСП "РАТФК НУВГП":

1. Спеціалізація: унікальна спеціалізація в технічній та транспортній галузі може стати конкурентною перевагою. Рекомендація: розвивати цю нішу, створюючи програми, спеціально розроблені для інновацій у транспортній галузі.
2. Інфраструктура: порівняно з конкурентами, інфраструктура обмежена. Рекомендація: розглянути можливості партнерства з місцевими підприємствами для доступу до додаткових ресурсів та обладнання.
3. Мережа менторів: потрібно розширювати. Рекомендація: залучати експертів з транспортної галузі, випускників та місцевих підприємців для створення унікальної мережі менторів.
4. Фінансування: обмежене порівняно з конкурентами. Рекомендація: шукати грантові можливості, розвивати партнерства з місцевим бізнесом та державними програмами підтримки інновацій.
5. Освітні програми: потенціал для розвитку. Рекомендація: розробити спеціалізовані курси з підприємництва в технічній та транспортній галузі, можливо, у співпраці з успішними інкубаторами.
6. Сильні сторони: використовувати специфіку транспортної галузі для створення унікальних пропозицій.
7. Слабкі сторони: компенсувати обмежені ресурси через стратегічні партнерства та фокус на унікальній спеціалізації.

Аналіз конкурентного середовища в Рівненському регіоні показав, що кількість бізнес-інкубаторів та акселераторів у сфері технічної та транспортної освіти є обмеженою. Це створює простір для розвитку нових ініціатив, таких як академічний бізнес-інкубатор на базі ВСП “РАТФК НУВГП”. Приклади успішних інкубаторів, таких як Tech StartUp School, демонструють, як інтеграція академічних ресурсів і підприємницьких ініціатив може створити конкурентну перевагу. Це підкреслює необхідність розвитку подібних структур у Рівненському регіоні.

2.3 Визначення потенційних партнерів і стейкхолдерів академічного бізнес-інкубатора

Створення академічного бізнес-інкубатора на базі ВСП “РАТФК НУВГП” вимагає чіткої ідентифікації потенційних партнерів і стейкхолдерів, які можуть сприяти успішному запуску та розвитку цієї ініціативи. Стейкхолдерами (зацікавленими сторонами) – є фізичні або юридичні особи, зацікавлені в діяльності та успіху організації. До стейкхолдерів відносять: споживачів, власників, працівників, роботодавців, партнерів по бізнесу, державу та інших учасників господарювання [22]. Сучасний бізнес-інкубатор потребує не тільки ресурсів, але й налагодженої мережі підтримки з боку університетів, приватного сектору, державних організацій і місцевих ініціатив. Визначення ключових партнерів і потенційних стейкхолдерів дозволяє не тільки формувати стратегію співпраці, але й забезпечує стійкий розвиток та інтеграцію у бізнес-середовище регіону.

Для ефективного функціонування академічного бізнес-інкубатора важливо залучити різнопланових партнерів, кожен з яких матиме свій внесок у процес підтримки та розвитку стартапів.

1. Університети та навчальні заклади: Університети є основними джерелами інновацій та наукових розробок, а також надають можливість залучення молодих підприємців та стартапів. ВСП “РАТФК НУВГП” може співпрацювати з іншими навчальними закладами регіону, такими як:

- Національний університет водного господарства та природокористування (НУВГП), який має потужну базу для технічних і транспортних спеціальностей.
- Рівненський державний гуманітарний університет (РДГУ), який може забезпечити підтримку у сфері соціальних та гуманітарних проєктів, що мають зв’язок з підприємництвом.

2. Інвестори та венчурні фонди: Залучення фінансування для стартапів є критичним елементом. Партнерство з інвесторами, венчурними фондами або приватними інвестиційними групами може допомогти бізнес-інкубатору надавати стартапам доступ до фінансових ресурсів. Наприклад, Українська Венчурна

Асоціація або місцеві інвестиційні групи можуть виступати як стратегічні партнери для стартапів у транспортній та технічній сферах.

3. Компанії та корпорації: Співпраця з великими компаніями може забезпечити стартапам доступ до технологій, експертизи, ринків та спільних проектів. Наприклад, IT-компанії з Rivne IT Cluster можуть підтримати стартапи, що працюють у сфері цифрових рішень для транспортної індустрії. Також можна співпрацювати з компаніями транспортного сектору, такими як Автотранспортне підприємство №15661 у Рівному, що має досвід у логістиці і транспортних рішеннях.

Аналіз можливостей співпраці з місцевими організаціями та урядовими структурами.

Місцеві організації та урядові структури відіграють ключову роль у створенні сприятливих умов для розвитку стартапів, пропонуючи як фінансову, так і організаційну підтримку.

1. Міська влада та регіональні адміністрації: Рівненська обласна державна адміністрація та міська рада можуть надати підтримку у вигляді спеціальних програм розвитку підприємництва, а також допомогти з отриманням грантів для розвитку інкубатора. Наприклад, в рамках Програми підтримки малого і середнього підприємництва Рівненської області можна отримати державне фінансування для стартапів, орієнтованих на технічну та транспортну галузі.

2. Громадські організації: Співпраця з місцевими громадськими організаціями, які підтримують молодіжні та підприємницькі ініціативи, може забезпечити додаткові ресурси для бізнес-інкубатора. Наприклад, Фондація розвитку бізнесу в Бармаках вже демонструє ефективну підтримку місцевих підприємницьких ініціатив через освітні та консультаційні програми.

3. Міжнародні партнери: Співпраця з міжнародними організаціями та грантодавцями, такими як USAID, GIZ або Європейський Союз, може надати фінансову та технічну підтримку для запуску і розвитку інкубатора. Міжнародні партнери також можуть допомогти у розвитку міжнародних зв'язків для стартапів і підвищенні конкурентоспроможності інкубатора на глобальному ринку.

Для оцінки зовнішнього середовища та його впливу на коледж використаємо один з найзручніших і найпоширеніших методів - PEST – аналіз (рис.2.3). PEST-аналіз також є важливим інструментом для ідентифікації та залучення стейкхолдерів і партнерів до академічного бізнес-інкубатора на базі ВСП «РАТФК НУВГП».

PEST-аналіз є маркетинговим інструментом для оцінки політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища. Тобто методика PEST-аналізу ґрунтується на моніторингу змін макросередовища за певними вузловими напрямками із подальшим виявленням тенденцій, які впливають на прийняття стратегічних рішень задля досягнення максимальної ефективності функціонування об'єкту [23].

Політика	Економіка
Законодавство України про освіту охоплює низку законів, таких як: закони України "Про освіту", "Про дошкільну освіту", "Про загальну середню освіту", "Про позашкільну освіту", "Про вищу освіту", а також указів Президента України і постанов уряду	- Динамічний, але не завжди поступовий розвиток економіки - Зростання конкуренції на ринку освітніх послуг - Глибокі структурні зміни у сфері зайнятості
Соціум	Технологія
- Зміна базових цінностей - Демографічні зміни - Вагомість вищої і перед вищої освіти - Кваліфікаційне зростання	- Державна технологічна політика - Виробничий потенціал - Вплив технологічних нововведень у сфері автотранспортних технологій - Доступність та необхідність оновлення виробничих технологій - Модернізація, оновлення технологічної бази та виробничих фондів

Рисунок 2.3 – PEST–аналіз для ВСП «РАТФК НУВГП»

Джерело: розроблено автором

1. Політичні чинники вказують на можливості співпраці з державними структурами, міністерствами та органами місцевого самоврядування, які регулюють освітню сферу. Законодавча база і державні програми підтримки підприємництва можуть сприяти створенню бізнес-інкубатора. Це робить урядові

структури ключовими партнерами, оскільки вони можуть надавати фінансування, гранти або інші ресурси.

2. Економічні чинники свідчать про потребу в залученні інвесторів і бізнес-партнерів, які можуть допомогти студентам і молодим підприємцям розвивати власні проєкти. Зростаюча конкуренція на ринку освітніх послуг вимагає співпраці з компаніями та підприємствами, що можуть стати як потенційними роботодавцями, так і партнерами для реалізації спільних проєктів. Економічні партнери можуть також включати комерційні банки або венчурні фонди, які будуть готові фінансувати інноваційні стартапи.

3. Соціальні чинники демонструють важливість співпраці з освітніми закладами та громадськими організаціями. Університети, інші навчальні заклади, а також місцеві спільноти можуть бути зацікавлені у підтримці інкубатора через спільні освітні програми та проєкти, орієнтовані на розвиток кваліфікованих фахівців. Соціальні партнери також можуть допомагати в організації освітніх ініціатив та курсів для студентів.

4. Технологічні чинники вказують на необхідність залучення технологічних партнерів, таких як ІТ-кластери, технологічні компанії та науково-дослідні установи. Ці партнери можуть надати доступ до новітніх технологій, обладнання та знань, які допоможуть студентам реалізовувати свої ідеї у високотехнологічних сферах. Це також створює можливості для залучення технічних менторів і експертів, які можуть підтримати розвиток інновацій.

Виходячи з одержаних результатів можемо побачити, що PEST-аналіз дозволяє не тільки виявити основні чинники впливу на діяльність інкубатора, але й окреслити коло потенційних стейкхолдерів і партнерів. У кожній сфері (політичній, економічній, соціальній та технологічній) існують різні суб'єкти, що можуть сприяти реалізації проєктів і розвитку інкубатора через партнерську взаємодію.

Для ефективної роботи академічного бізнес-інкубатора ВСП "РАТФК НУВГП" необхідно не тільки окреслити потенційних партнерів і стейкхолдерів, але й чітко визначити їхню роль та функції в процесі підтримки та розвитку стартапів.

Кожен із цих партнерів матиме специфічний вплив на різні аспекти діяльності інкубатора, забезпечуючи необхідні ресурси, знання або фінансування.

Основні групи стейкхолдерів академічного бізнес-інкубатора можна розподілити наступним чином (табл. 2.3):

Таблиця 2.3 – Основні категорії стейкхолдерів академічного бізнес-інкубатора та їх функції

Категорія стейкхолдерів	Функції та роль у розвитку інкубатора
Університети та навчальні заклади	Підготовка кадрів, забезпечення інноваційних проєктів, науково-технічна підтримка. Співпраця з іншими навчальними закладами для залучення молодих фахівців.
Інвестори та венчурні фонди	Фінансова підтримка стартапів, залучення приватних інвестицій для масштабування проєктів.
Компанії та корпорації	Забезпечення доступу до технологій, менторство, можливості для проходження практики та працевлаштування.
Місцеві організації та урядові структури	Надання організаційної та фінансової підтримки, доступ до регіональних програм розвитку підприємництва.
Міжнародні організації	Підтримка через надання грантів, організація міжнародних обмінів та залучення іноземних інвесторів.

Джерело: розроблено автором на основі [22]

Також ми побудували схему, яка відображає взаємодію ключових стейкхолдерів і партнерів в контексті АБІ (рис. 2.4).

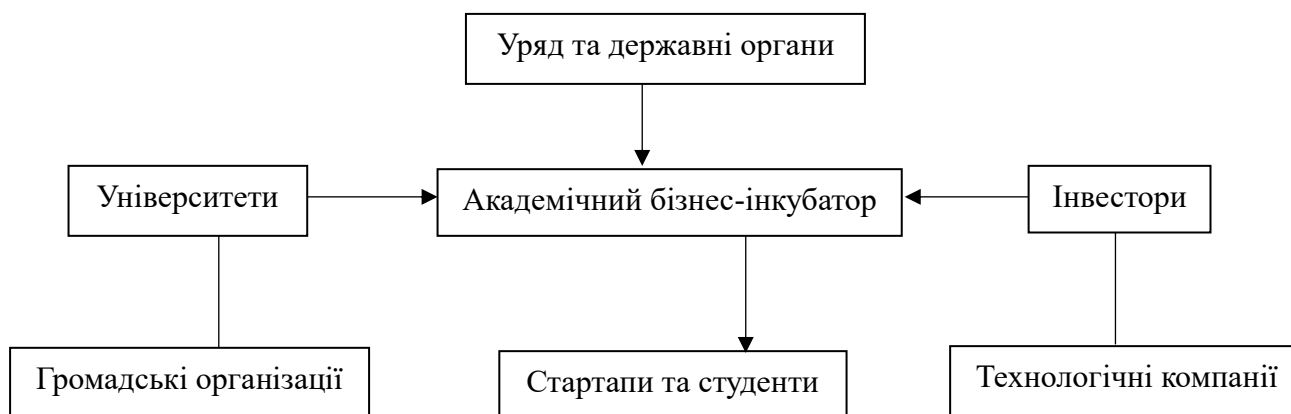


Рисунок 2.4 – Взаємодія стейкхолдерів і партнерів в академічному бізнес-інкубаторі

Джерело: розроблено автором

Ця схема відображає багатовекторну структуру взаємодії між різними стейкхолдерами інкубатора, демонструючи, як кожен із них доповнює загальну систему, а визначення ролей кожної з груп стейкхолдерів, яке ми провели вище допомагає окреслити стратегічні напрями співпраці, які можуть бути застосовані у майбутніх партнерських угодах.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ АКАДЕМІЧНОГО БІЗНЕС-ІНКУБАТОРА

3.1 Розробка бізнес-моделі академічного бізнес-інкубатора

Цей розділ присвячений розробці бізнес-моделі академічного бізнес-інкубатора, що створюється для підтримки інноваційних проектів студентів і молодих підприємців. Тут розглядаються можливості трансферу та масштабування інновацій, а також створення «Шаблону Персони» для глибшого розуміння потреб клієнтів. Для оцінки ефективності моделі проведено розрахунки LTV (загальної вартості клієнта) і SAC (вартості залучення клієнтів). Окрім цього, визначено мінімальний життєздатний продукт (MVP) інкубатора, а також розроблено сценарій розвитку інноваційного підприємництва на цільовому ринку.

Для розробки комплексної бізнес-моделі академічного бізнес-інкубатора було обрано методологію Business Model Canvas, що дозволяє візуалізувати та структурувати всі ключові елементи бізнес-моделі. Цей вибір обумовлений наступними перевагами:

- Системний підхід до аналізу всіх компонентів бізнес-моделі.
- Можливість швидкої адаптації моделі під зміни ринкового середовища.
- Наочність взаємозв'язків між елементами бізнес-моделі.
- Зручність для комунікації зі стейкхолдерами.
- Можливість інтеграції з іншими інструментами аналізу.

Згідно класичного шаблону, модель складається з дев'яти блоків, кожен з яких описує необхідні бізнес-процеси для реалізації ідеї академічного бізнес-інкубатора (див. рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Структура бізнес-моделі академічного бізнес-інкубатора на базі ВСП «РАТФК НУВГП»

Джерело: розроблено автором

Розглянемо більш детально кожен складову структури запропонованої бізнес-моделі.

1. Споживчий сегмент – ключовий елемент бізнес-моделі. Споживачі є основним і найважливішим елементом мікросередовища будь-якого підприємства, оскільки їх потреби визначають напрямки діяльності і є умовою виживання та розвитку. Це спричиняє необхідність постійно вивчати потреби та налагоджувати тісні зв'язки із своїми клієнтами, адже максимальне задоволення потреб цільової групи є умовою отримання прибутку [29]. Основними споживачами послуг АБІ виступають:

- Студенти ВСП «РАТФК НУВГП», що мають підприємницькі ініціативи.
- Викладачі та науковці коледжу, зацікавлені в комерціалізації власних розробок.
- Випускники коледжу на етапі започаткування власного бізнесу.
- Місцеві підприємці-початківці, що потребують експертної та ресурсної підтримки.
- Корпоративні партнери, зацікавлені у співпраці з інноваційними проектами.

2. Ціннісна пропозиція визначає унікальний набір продуктів та послуг, які створюють цінність для конкретного сегменту споживачів. За дослідженнями Остервальдера, успішні компанії фокусуються на створенні цінності, яка значно перевищує витрати клієнта на її отримання [30]. АБІ пропонує комплексну підтримку інноваційного підприємництва через:

- Навчальні програми з підприємництва та бізнес-планування.
- Менторський супровід від досвідчених підприємців.
- Доступ до матеріально-технічної бази коледжу.
- Допомогу в залученні фінансування та пошуку інвесторів.
- Нетворкінг та партнерські зв'язки.
- Юридичний та бухгалтерський супровід.

- Офісні приміщення та коворкінг-простір

3. Канали збуту забезпечують взаємодію компанії з клієнтами та доставку ціннісної пропозиції. Згідно з дослідженням Maurya, ефективна стратегія включає п'ять ключових фаз: обізнаність, оцінка, купівля, доставка і післяпродажне обслуговування [31]. Взаємодія АБІ зі стейкхолдерами відбувається через:

- Веб-сайт та соціальні мережі.
- Внутрішні комунікаційні канали коледжу.
- Презентаційні заходи та Demo Days.
- Партнерські заходи з місцевим бізнес-середовищем.
- Спеціалізовані освітні платформи.
- Email-розсилки та месенджери

4. Відносини з клієнтами формують характер взаємодії з різними сегментами споживачів. Дослідження Payne & Frow виділяє шість основних типів відносин: персональна підтримка, самообслуговування, автоматизовані сервіси, спільноти та співтворення [32]. Система взаємодії з клієнтами нашого АБІ базується на наступних принципах:

- Персональний менторський супровід.
- Групові консультації та воркшопи.
- Онлайн-підтримка через digital-канали.
- Нетворкінг-заходи.
- Ком'юніті-менеджмент

Етапи клієнтської подорожі:

- Залучення: інформаційні кампанії в освітньому закладі, презентації для цільових аудиторій, digital-маркетинг, рекомендаційні програми.
- Онборлінг: вступна діагностика проєкту, формування індивідуальної програми розвитку, знайомство з менторами, інтеграція в спільноту.
- Розвиток: регулярні консультації, участь у навчальних програмах, трекінг прогресу, корегування програми розвитку.

- Утримання: програми лояльності, система бонусів та преференцій, залучення менторства, створення success stories.

Механізми підтримки:

- Help-desk система.
- CRM для трекінгу взаємодії.
- Регулярні опитування задоволеності.
- Система збору та обробки зворотного зв'язку.

Метрики ефективності відносин:

- NPS (Net Promoter Score).
- Рівень утримання клієнтів.
- Середній час взаємодії.
- Кількість успішних випускників.
- Об'єм повторних звернень.

Розвиток спільноти:

- Створення alumni-клубу.
- Організація регулярних нетворкінг-подій.
- Підтримка онлайн-платформи для комунікації.
- Спільні проєкти та колаборації.

5. Потоки доходів відображають механізми монетизації бізнес-моделі. За дослідженням Теесе, вони можуть включати: продаж активів, плату за використання, абонентську плату, оренду/лізинг, ліцензування [33]. Джерела фінансування та доходів:

- Базове фінансування від ВСП «РАТФК НУВГП».
- Грантові кошти.
- Спонсорська підтримка від бізнес-партнерів.

Платні послуги:

- Оренда робочих місць.
- Спеціалізовані тренінги.
- Консалтингові послуги.

- Частка від прибутку успішних проєктів

6. Ключові ресурси та активності визначають основні бізнес-процеси компанії. Згідно з дослідженнями Porter, оптимізація ключових активностей може суттєво підвищити операційну ефективність [34]. Для забезпечення діяльності АБІ необхідні:

- Приміщення для офісів та коворкінг.
- Технічне обладнання та програмне забезпечення.
- Персонал (координатори, ментори, експерти).
- Методичні матеріали.
- Партнерська мережа.
- Фінансові ресурси

7. Ключові партнерства формують екосистему бізнесу. Дослідження Zott & Amit виділяє чотири типи партнерств: стратегічні альянси, конкуренція, спільні підприємства, відносини покупець-постачальник [35]. Для успішного функціонування академічного бізнес-інкубатора встановлюються стратегічні партнерства з:

- Освітніми установами: Національний університет водного господарства та природокористування (базовий заклад), інші заклади вищої освіти регіону, професійно-технічні навчальні заклади, центри підвищення кваліфікації.
- Бізнес-структурами: Місцеві підприємства автотранспортної галузі, ІТ-компанії регіону, банки та фінансові установи, консалтингові компанії
- Державними установами: Рівненська обласна державна адміністрація, Департамент економічного розвитку, Центр зайнятості, Фонд підтримки підприємництва.
- Інноваційною інфраструктурою: Технопарки, інші бізнес-інкубатори, акселератори, венчурні фонди.
- Професійними об'єднаннями: Торгово-промислова палата, асоціації підприємців, галузеві об'єднання, спілки роботодавців.

8. Структура витрат відображає всі витрати, пов'язані з функціонуванням бізнес-моделі. За Magretta, правильне розуміння структури витрат є критичним для успіху бізнес-моделі [36]. Основні статті витрат включають:

- Оплата праці персоналу.
- Оренда та комунальні послуги.
- Маркетингові витрати.
- Організація заходів.
- Технічне забезпечення.
- Адміністративні витрати.

9. Ключові види діяльності - бізнес-процеси, які потрібні для того, щоб у результаті з'являлися потрібні бізнес-інкубатору ціннісні пропозиції, взаємини зі споживачами, функціонували канали збуту та генерувалися потоки доходів. Ключові види діяльності відображають найважливіші дії проекту, спрямовані на створення цінності та отримання прибутку [37, с. 70]. Основними напрямками діяльності АБІ є:

- Освітня діяльність: Проведення тренінгів та воркшопів, організація майстер-класів від успішних підприємців, консультації з бізнес-планування.
- Інкубаційна програма: Відбір проєктів, менторський супровід, надання доступу до ресурсів, моніторинг прогресу.
- Нетворкінг: Організація нетворкінг-заходів, побудова партнерських відносин, сприяння колаборації між проєктами.

Розроблена бізнес-модель академічного бізнес-інкубатора враховує специфіку освітнього середовища та потреби регіонального бізнес-середовища. Її впровадження сприятиме розвитку підприємницької екосистеми коледжу та підвищенню інноваційного потенціалу регіону.

Академічний бізнес-інкубатор є ключовим інструментом для стимулювання розвитку підприємництва та інновацій серед студентів, молодих підприємців та науковців. На основі аналізу існуючих практик у галузі інноваційних технологій і підприємницьких програм (Cisco Annual Internet Report, 2022; OECD Science,

Technology and Innovation Outlook, 2021), було виділено кілька інноваційних напрямків для даного інкубатора, які дозволять підвищити його ефективність та забезпечити довгостроковий розвиток [24;25]. Основні інновації включають:

1. Технологічні інновації: Використання сучасних цифрових платформ для дистанційного навчання, менторства та управління проектами (Startup Genome, 2021). Це передбачає інтеграцію платформ типу Slack, Trello для управління завданнями, а також відеоплатформ для проведення вебінарів. Такі технології дозволяють ефективно комунікувати, підтримувати високу залученість учасників та покращувати доступ до ресурсів інкубатора. Наприклад, у звіті Cisco Annual Internet Report (2022) підкреслюється важливість онлайн-інструментів для забезпечення гнучкості та ефективності в організаціях, що особливо актуально для інкубаторів [24].

2. Освітні інновації: Залучення досвідчених підприємців для проведення практичних занять та тренінгів, спрямованих на розвиток підприємницьких навичок. Як зазначено в OECD Science, Technology and Innovation Outlook (2021), підприємницькі програми, які поєднують академічні знання з практичним досвідом, сприяють ефективнішій підготовці майбутніх бізнес-лідерів [25, с.78]. В інкубаторі можна впровадити спеціальні програми наставництва, адаптуючи їх під потреби регіону та залучаючи кваліфікованих фахівців.

3. Організаційні інновації: Впровадження гнучкої організаційної структури, яка дозволяє швидко адаптуватися до потреб учасників. Інкубатор може діяти на основі гібридної моделі, яка передбачає як фізичну, так і віртуальну участь, що розширить можливості для роботи з клієнтами різних регіонів [25, с.86].

Щоб інновації інкубатора мали вплив на ринок, важливо забезпечити ефективний механізм їх трансферу до бізнесу. Розглянемо основні можливості для цього процесу:

- Співпраця з місцевими підприємствами: Місцевий бізнес може виступати як партнер для інкубатора, що сприятиме швидкому поширенню інновацій на рівні регіону. Це підтверджується практикою бізнес-інкубаторів у ЄС, де малий і середній бізнес є основними партнерами університетів [26, с. 52-57].

- Масштабування освітніх програм: Курси, розроблені в рамках інкубатора, можуть бути адаптовані та застосовані в інших регіонах, що сприятиме розвитку інноваційної інфраструктури. Досвід Y Combinator (США) показує, що подібні навчальні програми здатні залучити широке коло зацікавлених осіб на національному рівні [27].

- Розширення мережі менторів і партнерів: Розвиток мережі професіоналів дозволить забезпечити учасникам доступ до практичного досвіду та знань із різних галузей. Як зазначено в дослідженні (OECD, 2021), залучення кваліфікованих менторів значно підвищує успішність стартапів.

На основі аналізу цільової аудиторії було розроблено “Шаблон Персони”, який описує основного клієнта бізнес-інкубатора – студента чи молодого підприємця, що прагне розвивати інноваційний проект (див. табл.3.1).

Таблиця 3.1 – “Шаблон Персони” для бізнес-інкубатора

Параметр	Опис
Ім'я	Іван, 22 роки
Профіль	Студент технічної спеціальності, цікавиться бізнесом
Цінності	Прагнення до самореалізації, бажання створити власний продукт
Мотиви	Отримання підприємницьких навичок, доступ до професійної підтримки
Потреби	Освітні програми, практичний досвід, доступ до ресурсів та фінансування
Болючі точки	Недостатня підтримка на ранніх етапах, відсутність мережі контактів
Цілі	Запуск стартапу, зростання в бізнес-середовищі

Джерело: розроблено автором

Щоб визначити привабливість бізнес-моделі нашого інкубатора, доречно буде розрахувати такі показники як LTV та САС.

LTV — це lifetime value, життєва цінність клієнта. Тобто прибуток, який ви отримуєте від клієнта за весь час роботи з ним. Інші назви: CLV або CLTV (customer lifetime value) [28].

CAC — це customer acquisition cost, вартість залучення клієнта. Це сума, скільки коштує бізнесу один новий клієнт. Інша назва: user acquisition cost — вартість нового користувача [28].

Наведені далі розрахунки базуються на змодельованому сценарії, який не претендує на абсолютну реалістичність, але демонструє принципи економічного аналізу.

- Розрахунок життєвої цінності клієнта (LTV):

За умовами цього проекту, середній дохід від кожного клієнта складає \$200, а відсоток утримання клієнтів — 60%. Розрахунок LTV проводимо за формулою:

$$LTV = \frac{\text{Середній дохід від клієнта} \times \text{Відсоток утримання клієнтів}}{1 - \text{Відсоток утримання клієнтів}}$$

$$LTV = \frac{200 \times 0,6}{1 - 0,6}$$

$$LTV = 300\$$$

Отже, LTV дорівнює \$300, що означає: кожен клієнт приносить інкубатору в середньому \$300 протягом усього періоду співпраці. Це значення є важливим показником, оскільки воно дозволяє оцінити довгостроковий дохід від кожного клієнта, враховуючи можливі втрати клієнтів із часом.

- Розрахунок вартості залучення клієнта (CAC):

Гіпотетичні показники: загальні маркетингові витрати на залучення клієнтів становлять \$5,000, а кількість залучених клієнтів за рік: 50.

$$CAC = \frac{\text{Загальні маркетингові витрати}}{\text{Кількість залучених клієнтів}}$$

$$CAC = \frac{5000}{50}$$

$$CAC = 100\$$$

Тобто вартість залучення одного клієнта становить \$100. Це значення дозволяє оцінити ефективність маркетингових витрат, оскільки інкубатор отримує

\$300 від кожного клієнта, витрачаючи \$100 на його залучення. Отже, бізнес-модель виглядає привабливою, оскільки LTV перевищує SAC, що означає, що інкубатор отримуватиме більше доходу, ніж витратитиме на залучення клієнтів.

Аналіз і розробка бізнес-моделі для академічного бізнес-інкубатора підкреслили важливість стратегічного підходу до формування фінансових і операційних показників для забезпечення його стійкості та успіху. Зокрема, розрахунок ключових метрик, таких як життєва цінність клієнта (LTV) і вартість залучення клієнта (CAC), забезпечує комплексне розуміння ефективності бізнес-інкубатора. Визначення прибутковості залучених проєктів допомагає оптимізувати ресурси, що направляються на їх підтримку, а також забезпечує можливість адаптувати бізнес-модель під ринкові умови. Таким чином, інкубатор готовий до подальшого розширення та залучення нових партнерів для підтримки інноваційної діяльності студентів і випускників коледжу.

3.2 Прогнозування розвитку академічного бізнес-інкубатора та ринку освітніх послуг та інновацій

Для стійкого розвитку академічного бізнес-інкубатора ВСП "РАТФК НУВГП" необхідно передбачити кілька можливих сценаріїв його роботи, визначити мінімальний життєздатний бізнес-продукт (MVP) та оцінити перспективи масштабування інновацій на цільовому ринку.

За результатами досліджень вітчизняних науковців, в умовах трансформації освітнього середовища спостерігається зростання ролі академічних бізнес-інкубаторів у формуванні інноваційної екосистеми закладів вищої освіти. Вони стають ключовим елементом інфраструктури підтримки студентського підприємництва та розвитку інноваційного потенціалу освітніх установ [38]. За даними Global Entrepreneurship Monitor, академічні бізнес-інкубатори демонструють стійку тенденцію до зростання, що підтверджується збільшенням

кількості успішних стартап-проектів та розширенням мережі резидентів [39]. В українських реаліях, враховуючи поточний стан економіки та освітньої галузі, доцільно розглянути три основні сценарії розвитку:

1. Базовий сценарій передбачає поступове нарощування потенціалу бізнес-інкубатора з середньорічним темпом зростання 10-12%. При цьому сценарії основними напрямками роботи будуть:

- Формування портфеля освітніх послуг для студентів та викладачів.
- Створення майданчика для розвитку студентських стартапів.
- Налагодження партнерських відносин з місцевим бізнесом.
- Залучення менторів та експертів для консультування резидентів.

2. Оптимістичний сценарій базується на активному розвитку з темпом зростання 20-25% щорічно. Такий сценарій можливий за умов:

- Отримання грантового фінансування від міжнародних донорів.
- Успішної комерціалізації перших стартап-проектів.
- Формування потужної мережі партнерств з бізнесом та іншими освітніми закладами.

- Створення регіонального інноваційного хабу на базі інкубатора.

3. Песимістичний сценарій враховує можливі ризики та передбачає мінімальний темп зростання 5-7%. Цей сценарій актуалізується при:

- Погіршенні економічної ситуації в країні.
- Зниженні попиту на освітні послуги.
- Відсутності достатнього фінансування.
- Низькій активності потенційних резидентів.

Мінімально життєздатний продукт — це концепція, що передбачає створення продукту з мінімальною кількістю функцій, достатньою для валідації ключових припущень та отримання зворотного зв'язку від реальних користувачів [43].

Для визначення мінімального життєздатного бізнес-продукту (MVBP) академічного бізнес-інкубатора проведено аналіз потреб цільової аудиторії та

наявних ресурсів закладу. На основі аналізу провідних українських академічних бізнес-інкубаторів таких як Sikorsky Challenge при КПІ та Tech StartUp School, який ми згадували раніше, можемо визначити оптимальний мінімальний життєздатний бізнес-продукт (MVBP) для старту роботи академічного бізнес-інкубатора. Він включає в себе навчальну програму з основ підприємництва, що охоплює ключові аспекти створення та розвитку стартапів, зокрема моделювання бізнесу, аналіз ринку та управління фінансами, консультаційний супровід з боку викладачів та практиків-підприємців, до прикладу Sikorsky Challenge при КПІ спеціалізується на залученні інвестицій у перспективні інноваційні проєкти студентів і науковців, забезпечуючи їм технічну підтримку, експертний супровід та можливість масштабування, звідси і третій основний елемент це інфраструктурна підтримка, яка включає забезпечення доступу до приміщень для роботи, обладнання та мережевих ресурсів.

Враховуючи проведений нами раніше SWOT-аналіз та поточний стан закладу, можна запропонувати наступний MVBP для АБІ на базі ВСП "РАТФК НУВГП":

1. Освітній компонент буде включати в себе інтегровані курси з інноваційного підприємництва, практичні заняття на базі спеціалізованих лабораторій, програми міжнародного обміну досвідом, посилене вивчення іноземних мов для бізнес-комунікації.

2. Інфраструктурний компонент – використання наявних спеціалізованих лабораторій, створення змішаного формату навчання, можлива також модернізація бібліотечного фонду та оптимізація енергоспоживання приміщень.

3. Партнерство це активізація співпраці з іноземними ВНЗ, залучення роботодавців до освітнього процесу, розвиток мережі менторів серед висококваліфікованих викладачів, співпраця із студентським самоврядуванням.

Підсумовуючи вище сказане, оптимальним MVBP є стартова програма АБІ, що базується на мінімальних ресурсах, однак здатна забезпечити базовий рівень підтримки студентів, які прагнуть створити інноваційні проєкти.

Розглядаючи перспективи розвитку академічного бізнес-інкубатора в межах ВСП "РАТФК НУВГП", важливо визначити стратегії для масштабування інноваційних продуктів і послуг на цільовому ринку. Це охоплює не лише розширення кількості учасників та партнерів інкубатора, але й активну комерціалізацію продуктів, які можуть бути створені в рамках проектів резидентів інкубатора.

Російська агресія завдала значних збитків українській системі освіти, знищивши чи пошкодивши понад 10% навчальних закладів (див. рис.3.2). Однак, ця криза стала каталізатором для розвитку інноваційних освітніх рішень. Адаптація до нових умов, зокрема, перехід на онлайн-навчання та створення нових освітніх платформ, відкриває нові можливості для академічних бізнес-інкубаторів. За прогнозами експертів, ринок освітніх послуг та інновацій в Україні зростатиме у найближчі п'ять років, насамперед завдяки реформам та міжнародній підтримці, спрямованим на відновлення й модернізацію сфери освіти, серед основних драйверів п'ятирічний проєкт Світового банку вартістю 200 мільйонів доларів США, який стартував ще у травні 2021 року та досі підтримує Україну в реформуванні та модернізації системи науки та інновацій [40].

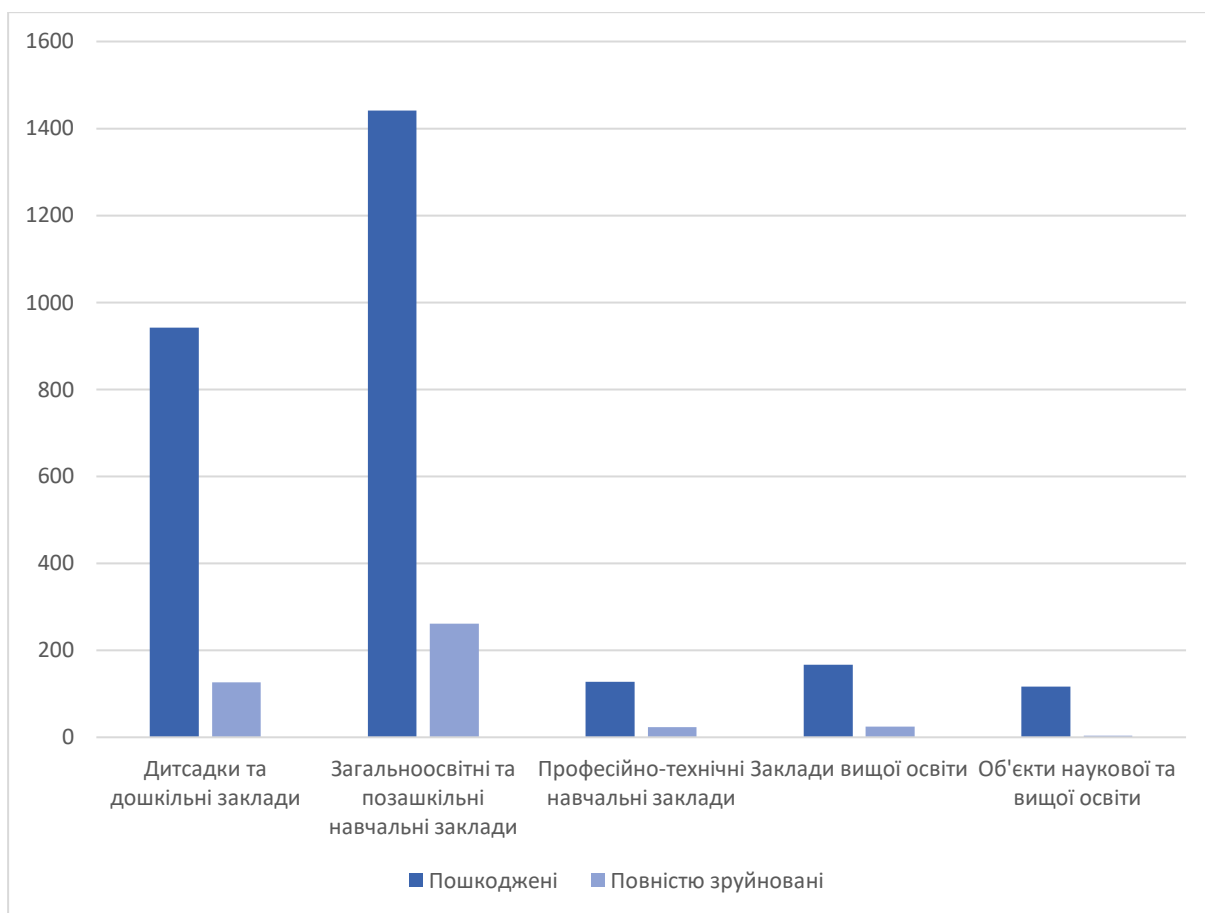


Рисунок 3.2 – Збитки, завдані освітній інфраструктурі України внаслідок російської агресії станом на лютий 2023 року [44].

У "Стратегічному плані дій Міністерства освіти і науки України (MOES) до 2027 року" один з дев'яти пріоритетів це трансформація професійної освіти та навчання, кінцевою метою якого є доступ громадянам України до якісної професійно-технічної та фахової передвищої освіти, широкий спектр освітніх можливостей, де ринок праці в свою чергу отримує конкурентноспроможних працівників для відновлення та розбудови країни [41]. Цей напрямок передбачає значне оновлення навчальних програм, модернізацію матеріальної бази та впровадження дуального навчання, що поєднує теоретичне та практичне навчання безпосередньо на робочих місцях.

Зокрема, план передбачає посилення співпраці між освітніми установами та підприємствами, що дозволить забезпечити студентам можливість здобувати реальні практичні навички ще під час навчання. Це сприятиме розвитку у студентів компетенцій, які відповідають вимогам сучасного ринку праці та дозволяють

адаптуватися до швидких змін у сфері технологій та інновацій. Зокрема, підтримка проекту "EU4Skills", який фінансується Європейським Союзом та забезпечує підготовку кваліфікованих спеціалістів через впровадження новітніх освітніх стандартів і використання сучасних цифрових ресурсів для навчання. Варто також згадати, що його основними цілями є покращення освітньої інфраструктури, підготовка нових освітніх стандартів і підвищення кваліфікації викладачів. Крім того, проект підтримує створення онлайн-курсів та розвиток цифрових інструментів, що робить освіту більш доступною та адаптованою до сучасних потреб ринку праці [42].

Продовжуючи перспективи розвитку академічного бізнес-інкубатора в межах ВСП "РАТФК НУВГП", слід зосередитись на стратегіях довгострокового масштабування, які дозволять інкубатору не лише забезпечити сталість, але й інтегруватися у ширші освітні та інноваційні екосистеми України.

Зокрема, одним із основних завдань є активне налагодження партнерств із державними і приватними компаніями, що сприятиме не лише створенню робочих місць для випускників, але й дасть можливість компаніям інвестувати в дослідження і розробки, що здійснюються в інкубаторі. Це співробітництво може забезпечити доступ до найновіших інноваційних рішень у таких сферах, як автоматизація, зелена енергетика та транспортні технології, що мають велике значення для економіки України. Співпраця також може здійснюватись через ініціативи на рівні регіонів, що допоможе залучати до участі місцевих інвесторів та підтримувати стабільний розвиток інкубатора у довгостроковій перспективі.

Щоб підтримувати цей розвиток, Стратегічний план MOES до 2027 року акцентує увагу на покращенні матеріально-технічної бази навчальних закладів, що є ключовим для підготовки фахівців, здатних задовольняти високі вимоги сучасного ринку праці. Оновлення навчальних програм, оснащення лабораторій та інноваційних просторів сприятиме розвитку компетенцій у студентів, а також готує випускників до практичної діяльності у складних виробничих умовах.

Інноваційний компонент, який MOES інтегрує в процес трансформації освіти, також включає впровадження інтелектуальних технологій (ІТ), таких як

системи аналізу даних і штучний інтелект, які можуть використовуватися для аналізу ефективності освітнього процесу. Це дозволить покращити управління освітніми закладами та забезпечити більш цільове використання ресурсів. Метою є створення середовища, в якому студенти та викладачі мають доступ до сучасних засобів навчання та інструментів, що допоможуть розвивати креативне мислення і підприємницькі навички, критично важливі для інноваційного розвитку країни.

Розширення освітніх можливостей також може бути підсилено за рахунок участі у міжнародних програмах і грантах, таких як "EU4Skills" та ініціативи Світового банку, що дозволять інтегрувати європейські стандарти у систему освіти та сприятимуть обміну досвідом із закордонними партнерами.

У висновку в цьому розділі було проведено комплексний аналіз стратегічного планування та прогнозування розвитку академічного бізнес-інкубатора на базі ВСП "РАТФК НУВГП". Вивчення потреб цільової аудиторії, аналіз ринку освітніх послуг та інноваційної діяльності в Україні, а також розробка бізнес-моделі інкубатора дозволили сформулювати цілісне бачення перспектив його розвитку та масштабування. Завдяки впровадженню освітніх ініціатив, таких як проект "EU4Skills" та інших міжнародних програм, відкриваються широкі можливості для модернізації матеріально-технічної бази та розширення програм навчання, що відповідають потребам сучасного ринку праці.

Підсумовуючи, стратегічне планування академічного бізнес-інкубатора передбачає як залучення зовнішніх партнерів, так і інтеграцію новітніх технологій у навчальний процес, що стане запорукою успішної підготовки конкурентоспроможних фахівців. Таким чином, діяльність бізнес-інкубатора має потенціал не лише для підтримки підприємництва серед студентів, але й для створення стійкої платформи інноваційного розвитку, яка сприятиме відновленню та зростанню економіки України.

РОЗДІЛ 4

ЗАХОДИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЛІДЕРСТВА АКАДЕМІЧНОГО БІЗНЕС-ІНКУБАТОРА

4.1 Стратегії залучення резидентів та партнерів

Ефективне залучення резидентів та партнерів є ключовим фактором успіху для будь-якого проекту, ініціативи чи організації. Використання правильних стратегій може значно допомогти у досягненні поставлених цілей та забезпечити довготривале залучення зацікавлених сторін. Залучення резидентів (підприємців і стартапів) та партнерів (включаючи інвесторів, наукові інститути та урядові структури) у нашому випадку також є ключовим фактором для успішного функціонування академічного бізнес-інкубатора. У даному підрозділі будуть обґрунтовані стратегії для побудови взаємовигідної співпраці, що сприятиме інноваційному розвитку та масштабуванню підприємницької діяльності у межах обраної сфери.

Залучення клієнтів — найважливіший етап розвитку та збереження будь-якого бізнесу, та характеризується комплексом заходів, що спрямовані на створення попиту на конкретний товар або послугу, та побудову перспективних та довгострокових стосунків з потенційними клієнтами. Крім того, потрібно в подальшому утримувати клієнтів, враховуючи всі фактори змін в ринковому сегменті [50].

Залучення партнерів - це процес встановлення та розвитку співпраці з іншими організаціями, підприємствами чи установами з метою досягнення спільних цілей та отримання взаємної вигоди.

Для досягнення поставлених цілей бізнес-інкубатору важливо впровадити комплексну маркетингову стратегію, яка дозволить ефективно взаємодіяти з клієнтами та партнерами.

Ефективні комунікації відіграють ключову роль у просуванні товарів та послуг, інформуванні споживачів та підтримці взаємовідносин з ними. Використання різноманітних комунікаційних інструментів є важливим фактором для зміцнення ринкових позицій підприємства. Поняття маркетингових комунікацій трактується по-різному в дослідженнях вітчизняних та зарубіжних науковців, включаючи аспекти інформаційної взаємодії з цільовою аудиторією та маркетингову філософію, що визначає комунікаційну стратегію підприємства. Зокрема, відомий теоретик маркетингу Ф. Котлер розглядає маркетингові комунікації як комплексний набір інструментів, таких як реклама, особистий продаж, стимулювання збуту та зв'язки з громадськістю, спрямованих на досягнення рекламних та маркетингових цілей [51]. О.С. Братко вважає, що маркетингові комунікації – це система налагодженого обміну інформацією з ринком збуту, яка дозволяє підприємству адаптуватися до ринкових умов, що змінюються і добиватися поставлених цілей [52, с. 6-7]. На думку К. Філла та Б. Джеймсон, «маркетингові комунікації – це процес управління, за допомогою якого організація взаємодіє з різноманітною аудиторією. Розуміючи комунікаційне середовище аудиторії, організації прагнуть розробляти та представляти повідомлення для всіх зацікавлених сторін...» [53, с. 21].

Маркетингові комунікації, в широкому розумінні, являють собою інструменти, що забезпечують передачу інформації про товари, послуги чи підприємство споживачам. Основною метою таких комунікацій є стимулювання здійснення покупок цільовою аудиторією. Іншими словами, маркетингові комунікації є засобом донесення відомостей про пропозицію компанії до кінцевих споживачів з метою впливу на їхню купівельну поведінку.

Серед науковців немає єдиної думки щодо переліку складових та інструментів, які повинні входити до маркетингових комунікацій. Одні дослідники виділяють лише чотири основні елементи, тоді як інші вважають за доцільне включати більш широкий спектр інструментів та їх комбінацій. Проте, більшість науковців дотримується спільної позиції, що найбільш ефективні результати

можуть бути досягнуті шляхом застосування всього комплексу компонентів маркетингових комунікацій (див. табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Основні складові комплексу маркетингових комунікацій [54]

Реклама	Оплачена форма просування ідей, товарів або послуг, організована конкретним замовником
Стимулювання збуту	Різноманітні короткочасні заходи, спрямовані на підштовхування до покупки у місцях продажу
Зв'язки з громадськістю (PR)	Створення сприятливого уявлення про компанію або товар через поширення важливих інформаційних повідомлень або встановлення добрих стосунків з громадськістю
Особистий продаж	Безпосередня взаємодія з потенційними покупцями з метою презентації, відповіді на запитання та отримання замовлень
Прямий маркетинг	Просування товарів шляхом індивідуального звернення до кожного покупця

Отже, комплексний підхід до маркетингових комунікацій має вирішальне значення для успіху не тільки будь якого підприємства, але й у нашому випадку для академічного бізнес-інкубатора, а для ефективного залучення як резидентів, так і партнерів, необхідно впроваджувати різноманітні комунікаційні інструменти, орієнтовані на конкретні потреби та інтереси кожної цільової аудиторії.

Зокрема, залучення резидентів передбачає акцент на каналах, які дозволяють взаємодіяти зі стартапами та молодими підприємцями, створюючи привабливе середовище для розвитку їхніх ідей. Водночас, для залучення партнерів (інвесторів, наукових установ, державних структур) необхідно застосовувати більш формалізовані комунікаційні інструменти, які допоможуть зміцнити довіру та побудувати довготривалі відносини.

На основі вищезазначеного, було розроблено дві таблиці, які демонструють основні елементи маркетингових комунікацій для кожної з цільових аудиторій (див табл. 4.2, табл. 4.3). Ці таблиці відображають конкретні інструменти та їхні переваги, які можуть бути застосовані в межах стратегії розвитку інкубатора.

Таблиця 4.2 – Маркетингові комунікації для залучення резидентів

Елемент маркетингових комунікацій	Опис	Переваги
Соціальні мережі (Facebook, LinkedIn)	Цільова реклама, яка орієнтована на стартапи та молодих підприємців	Швидке охоплення цільової аудиторії
Email-маркетинг	Персоналізовані листи з інформацією про програми та події	Високий рівень взаємодії та утримання уваги потенційних резидентів
Контент-маркетинг (статті, кейси)	Публікація історій успіху резидентів та аналітичних матеріалів	Підвищення довіри до інкубатора
Вебінари та онлайн-конференції	Прямий контакт з потенційними резидентами для презентації можливостей інкубатора	Залучення та взаємодія з аудиторією у реальному часі
Пошукова оптимізація (SEO)	Оптимізація контенту сайту для кращого ранжування у пошукових системах	Збільшення органічного трафіку на сайт інкубатора

Джерело: розроблено автором

Таблиця 4.3 – Маркетингові комунікації для залучення партнерів

Елемент маркетингових комунікацій	Опис	Переваги
PR-кампанії	Публікація новин та прес-релізів у спеціалізованих виданнях	Підвищення репутації та іміджу інкубатора
Тематичні заходи (воркшопи, дні відкритих дверей)	Організація подій для налагодження контактів із партнерами та інвесторами	Розширення мережі контактів та побудова довіри
Партнерські програми	Співпраця з освітніми закладами та корпораціями для спільних проектів	Залучення інвесторів та підтримка інновацій
Рекламні кампанії у профільних виданнях	Публікація реклами у журналах та на вебсайтах, що орієнтовані на інвесторів	Цільове охоплення зацікавлених сторін

Продовження таблиці 4.3

Елемент маркетингових комунікацій	Опис	Переваги
Цифровий ретаргетинг (Google Ads, Facebook Ads)	Повторне звернення до потенційних партнерів, які вже взаємодіяли з інкубатором	Підвищення конверсії та залучення партнерів

Джерело: розроблено автором

Процес пошуку та залучення партнерів до академічних бізнес-інкубаторів може набувати різних форм. Одним із дієвих підходів є активний моніторинг та аналіз потенційних джерел фінансування та співпраці. Так, ВСП «РАТФК НУВГП» міг би розглянути наступні можливості:

1. Грантові програми від міжнародних організацій. Наприклад, програма НАТО "Наука заради миру та безпеки" щорічно оголошує конкурси на отримання грантів для українських учених, інженерів та технологів [58]. Участь у таких ініціативах може забезпечити додаткове фінансування для розвитку матеріально-технічної бази та реалізації інноваційних проєктів в межах академічного бізнес-інкубатора.

2. Державні програми підтримки інновацій та підприємництва. Міністерство освіти і науки України, Фонд підтримки підприємництва, Український науково-технологічний центр та інші органи влади пропонують широкий спектр грантових можливостей, які можуть бути використані для зміцнення ресурсної бази академічного бізнес-інкубатора [59, 60].

3. Співпраця з великими вітчизняними та міжнародними компаніями. Встановлення партнерських відносин з провідними гравцями ринку дозволить залучити додаткові інвестиції, технологічні рішення, галузевий експертний потенціал, а також надасть можливість стажування та подальшого працевлаштування для резидентів бізнес-інкубатора.

4. Взаємодія з бізнес-асоціаціями, кластерами, технологічними парками. Налагодження співпраці з такими структурами сприятиме обміну передовим

досвідом, поширенню інформації про діяльність академічного бізнес-інкубатора та розширенню його партнерської мережі.

5. Залучення коштів від випускників, приватних інвесторів, бізнес-ангелів. Налагодження зв'язків з успішними підприємцями, інвесторами та випускниками закладу освіти може стати важливим джерелом фінансування, менторської підтримки та розширення контактів для резидентів бізнес-інкубатора.

Таким чином, комплексний підхід до пошуку та залучення різноманітних партнерів, що поєднує як державні, так і приватні, вітчизняні та міжнародні джерела, є запорукою успішного розвитку академічного бізнес-інкубатора ВСП «РАТФК НУВГП». Це дозволить не тільки зміцнити ресурсну базу, а й забезпечити високий рівень підтримки та супроводу для перспективних стартапів і підприємницьких ініціатив.

Важливо також зауважити, що у ВСП «РАТФК НУВГП» немає маркетингового відділу, тому ми детально розглянемо технологію маркетингового управління та розкриємо її впливи на діяльність навчального закладу.

Наявність маркетингового відділу є критично важливим фактором для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку будь-якої організації, включаючи навчальні заклади, які прагнуть залучати нових студентів та стратегічних партнерів. Для ВСП «РАТФК НУВГП» впровадження елементів маркетингового управління може стати важливим кроком у підвищенні ефективності діяльності, особливо в контексті відкриття академічного бізнес-інкубатора. Застосування маркетингових принципів та інструментів дозволить установі ефективніше взаємодіяти з цільовими аудиторіями, розвивати нові напрямки та зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку освітніх послуг.

Імідж закладу освіти – це відносно стійке, емоційно забарвлене уявлення образу навчального закладу, сформоване на основі особистого досвіду та отриманої інформації про його реальні, декларовані та очікувані якості, характеристики та показники, які мають економічну, соціальну та іншу значимість для суб'єктів взаємодії [55, с. 355]. Абітурієнти, а також представники бізнесу, зазвичай пов'язують позитивний імідж навчального закладу з якісною освітою,

можливостями працевлаштування та визнанням дипломів в ЄС, кваліфікованим викладацьким складом, сучасною матеріально-технічною базою. Ю. Москаль, провідний інженер Тернопільського національного економічного університету, запропонував спрощену структуру зовнішнього іміджу ВНЗ (див. рис. 4.1). Ці ж характеристики є важливими і для стартапів, підприємців та інших зацікавлених сторін, які розглядають можливість стати резидентами академічного бізнес-інкубатора.

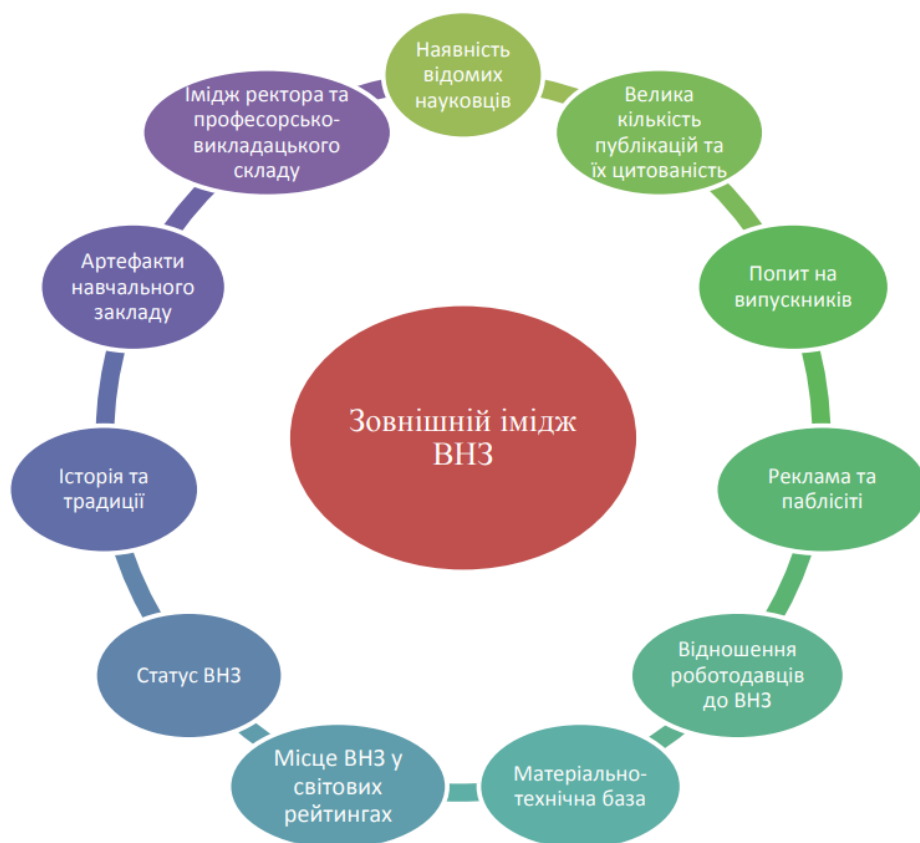


Рисунок 4.1 – Структура зовнішнього іміджу ВНЗ [61]

Враховуючи важливість стратегій залучення резидентів та партнерів до академічного бізнес-інкубатора, необхідно підкреслити роль сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у формуванні іміджу навчального закладу.

Швидкий науково-технічний прогрес та повсюдне використання Інтернет-технологій у різних сферах діяльності, включаючи освіту, створюють нові можливості для ефективної взаємодії з цільовими аудиторіями. Для навчальних закладів, зокрема тих, що прагнуть відкрити академічний бізнес-інкубатор, веб-

сайт стає ключовим інструментом формування іміджу та комунікації з потенційними резидентами і партнерами.

Адже майже 90% абітурієнтів, а також підприємців та стартаперів, шукають інформацію про навчальні заклади та їхні бізнес-ініціативи онлайн. Тому наявність сучасного, інформативного та привабливого веб-ресурсу є невід'ємною складовою іміджу установи та ефективним засобом залучення нових резидентів і партнерів до академічного бізнес-інкубатора.

Особливо в умовах пандемії, військових конфліктів та інших глобальних викликів, Інтернет-комунікації стають фактично "обличчям" навчального закладу, де студенти, підприємці та партнери можуть знайти необхідну інформацію, підтримувати зв'язок з викладачами та адміністрацією. Тому застосування сучасних ІКТ-рішень (інформаційно-комунікаційні технологічні рішення) має враховуватись при розробці комплексних стратегій залучення резидентів та партнерів до академічних бізнес-інкубаторів.

Станом на початок 2024 року кількість користувачів соціальних мереж у світі перевищила 5 мільярдів, що становить близько 63% загального населення планети. За даними звіту "Digital 2024" від We Are Social і Hootsuite, за останній рік до соціальних платформ приєдналося близько 266 мільйонів нових користувачів. Користувачі в середньому витрачають близько 2 годин 23 хвилин на день у соціальних мережах, використовуючи ці платформи для різних цілей — від пошуку інформації до онлайн-покупок і розваг [56], [57].

Соціальні мережі залишаються одним із ключових інструментів для бізнесу, адже понад 80% компаній активно використовують їх для просування бренду та взаємодії з клієнтами. Завдяки зростанню використання мобільних пристроїв, зараз більше 60% інтернет-трафіку припадає на мобільні платформи, що підтверджує значимість соціальних медіа як інструменту комунікацій і маркетингу. Згідно з дослідженням, проведеним у 2022 році, понад 80% вищих навчальних закладів України активно використовують соціальні мережі у своїй роботі. Більшість з них використовують Facebook, Instagram, LinkedIn та Twitter для комунікації зі студентами, викладачами та абітурієнтами.

Проте варто зазначити, що використання соціальних мереж, сайтів та онлайн платформ для навчання, пов'язаний з певними ризиками і не завжди є повністю безпечним. Однією з основних загроз є те, що інформація, розміщена через інтернет-технології, може стати доступною широкому загалу, включаючи зловмисників та кіберзлочинців. Це підвищує ймовірність несанкціонованого доступу до конфіденційних даних. Тому освітні установи мають приділяти особливу увагу забезпеченню захисту особистих даних та безпеці інформаційних систем.

Крім того, існує проблема залежності від соціальних мереж і їх впливу на психічний стан користувачів, особливо студентів. Дослідження свідчать про те, що тривале перебування у соціальних мережах може призводити до зниження продуктивності, погіршення якості сну та підвищення ризику депресивних станів. Наприклад, постійне використання таких платформ, як Instagram та TikTok, може стимулювати порівняння себе з іншими, що негативно впливає на самооцінку та психологічний стан молоді.

На сьогодні ВСП «РАТФК НУВГП» має у своєму розпорядженні офіційний сайт, сторінку у Facebook та YouTube-канал, що є позитивним показником, адже не кожен навчальний заклад може похвалитися такою присутністю в інтернет-просторі. Проте відсутність спеціалізованого маркетингового відділу все частіше виявляє недоліки у використанні цих ресурсів. Аналіз соціальних сторінок і вебсайту коледжу показав, що модератори не володіють достатніми навичками для ефективного залучення аудиторії, а також відсутня чітка стратегія просування, що підтверджується низьким рівнем відвідуваності та невисокою активністю користувачів у соцмережах.

Для подальшого розвитку коледжу в умовах цифрової трансформації необхідно розробити стратегію, яка враховуватиме сучасні тенденції у сфері реорганізації вищої освіти в Україні, а також спиратися на інноваційні практики провідних українських і європейських освітніх установ. Це дозволить підвищити впізнаваність коледжу, залучити нових студентів та партнерів, а також поліпшити загальний імідж у цифровому середовищі.

4.2 Інноваційні інструменти підтримки підприємців

Сучасні умови глобальної економіки потребують від підприємців постійного пошуку нових підходів до ведення бізнесу, інноваційних рішень та стратегій розвитку. В Україні, як і в багатьох інших країнах, дедалі більшої популярності набувають інноваційні інструменти підтримки підприємницької діяльності, що сприяють адаптації бізнесу до викликів та потреб сучасного ринку.

Ефективне регулювання інноваційної діяльності на всіх рівнях – державному, регіональному, окремих організацій потребує системного підходу, який реалізується завдяки тісному зв'язку та узгодженості всіх управлінських інструментів та рішень у межах прийнятої стратегії розвитку [11, с. 56].

Основною ціллю інноваційної політики держави, як визначено у відповідному законодавстві України, є формування комплексу умов - від правових до соціально-економічних, що сприятимуть:

- розкриттю та ефективному застосуванню науково-технічних можливостей країни;
- впровадженню інноваційних технологій, які є безпечними для довкілля та орієнтовані на економію ресурсів;
- налагодженню випуску нової продукції, здатної конкурувати на ринку.

Такий підхід закріплено на законодавчому рівні для системного розвитку інноваційної сфери в Україні [2].

Перш за все, варто звернути увагу на державні та міжнародні грантові програми, які спрямовані на стимулювання розвитку інноваційних стартапів. Такі програми, як-от Український фонд стартапів (USF) та Horizon Europe, надають фінансування для проектів, що мають значний потенціал зростання. Підприємці можуть отримувати кошти на впровадження технологічних інновацій, розробку нових продуктів, дослідження та вихід на міжнародні ринки. Це особливо важливо

для малих та середніх підприємств (МСП), які мають обмежені ресурси для інвестування у власні дослідження і розробки [62], [63].

Окрім фінансової підтримки, значну роль у розвитку академічного бізнес-інкубатора на базі ВСП «РАТФК НУВГП» відіграють акселераційні програми та інкубаційні моделі, орієнтовані на підтримку підприємців-початківців серед студентів і викладачів. Інкубатор стане платформою, де молоді підприємці отримуватимуть доступ не лише до фінансування, а й до досвіду менторів, експертів галузі та можливостей для професійного нетворкінгу. Це сприятиме швидкому розвитку проєктів, допоможе уникати помилок і збільшить шанси на успішне виведення нових ідей на ринок.

Однією з ключових переваг створення академічного бізнес-інкубатора є інтеграція наукових досліджень і практичних підприємницьких ініціатив. Використання існуючої дослідницької бази коледжу дозволить студентам працювати над реальними проєктами, розробляти інноваційні продукти та впроваджувати їх у різні сфери, зокрема у транспортній та технічній галузях, що є профільними для ВСП «РАТФК НУВГП».

Важливим інструментом підтримки підприємців у межах інкубатора стануть цифрові платформи, що забезпечують доступ до сучасних онлайн-сервісів, баз даних та аналітичних систем. Наприклад, запровадження внутрішніх платформ для управління проєктами та автоматизації робочих процесів дозволить студентам та викладачам коледжу ефективніше взаємодіяти, спільно працювати над проєктами та аналізувати результати в реальному часі. Такі рішення сприятимуть підвищенню продуктивності та поліпшенню якості впроваджуваних інновацій.

Окрім цього, інкубатор на базі ВСП «РАТФК НУВГП» також передбачає проведення консультаційних програм і тренінгів для підвищення компетенцій студентів у сферах підприємництва, фінансового менеджменту та маркетингу. Це стане важливим етапом у підготовці студентів до запуску власних проєктів. Завдяки залученню експертів та практиків з різних галузей економіки, навчальні програми будуть орієнтовані на вирішення актуальних бізнес-задач і дозволять учасникам швидше адаптуватися до вимог сучасного ринку праці.

Також академічний бізнес-інкубатор сприятиме формуванню підприємницького мислення серед студентів, розвиваючи в них навички аналізу ринкових потреб, стратегічного планування та впровадження нових ідей. Платформа дозволить студентам не лише працювати над власними стартапами, а й взаємодіяти з потенційними інвесторами, партнерами та стейкхолдерами.

Серед інноваційних інструментів слід виділити також цифровізацію управлінських процесів. Використання ERP-систем (Enterprise Resource Planning) дозволяє підприємствам комплексно керувати фінансовими потоками, постачанням, виробництвом та іншими бізнес-операціями, що забезпечує кращий контроль над витратами та швидкість прийняття рішень. Інтеграція CRM-систем (Customer Relationship Management) допомагає не лише підвищити рівень обслуговування клієнтів, але й спрогнозувати їхні потреби, що сприяє підвищенню лояльності та збільшенню прибутків.

Додатково, важливо зазначити роль інноваційних інструментів у сфері фінансування, таких як краудфандинг та краудлендинг. Дефініція «краудфандинг» володіє іншомовним походженням та буквально означає «фінансування громадою». Сутністю дефініції є спільнота, що взаємодіє на добро-вільній основі, синергізуючи власні кошти за допомогою цільових діджитал-платформ, із метою фінансової підтримки зусиль інших людей у форматі інноваційних проєктів та стартапів [64]. Спеціальні онлайн-платформи для групового кредитування (краудлендингу) створюють новий формат взаємодії між інвесторами та позичальниками. На цих майданчиках люди можуть вкладати свої кошти у різноманітні підприємницькі ініціативи, отримуючи прибуток у вигляді процентів від інвестицій. Особливість цього підходу полягає в тому, що він відкриває доступ до інвестиційної діяльності навіть для людей з обмеженими фінансовими можливостями. Це суттєво трансформує звичні механізми фінансування, роблячи їх більш інклюзивними [65]. Ці механізми дозволяють підприємцям залучати кошти безпосередньо від спільноти інвесторів, минаючи традиційні фінансові інституції. Платформи на кшталт Kickstarter чи GoFundMe надають можливість залучати фінансування для реалізації інноваційних проєктів за рахунок підтримки

небайдужих до ідеї людей [66], [67]. Це відкриває нові можливості для стартапів, які стикаються з труднощами у доступі до традиційних джерел фінансування.

В умовах глобалізації важливим стає використання інструментів для виходу на міжнародні ринки. До них належать програми експорту, що надають підтримку в сертифікації продукції, пошуку партнерів за кордоном та аналізі зовнішніх ринків. Наприклад, програми Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) включають консультації та фінансову підтримку для підприємств, що прагнуть розширити свою присутність на світовому ринку [68].

Нарешті, значна увага приділяється розвитку стійких інновацій, спрямованих на впровадження екологічно чистих технологій та соціально-відповідальних ініціатив. Використання технологій «зеленого» виробництва та залучення до проектів із соціальною складовою сприяє не лише зростанню конкурентоспроможності підприємств, але й підвищує їх репутацію на ринку.

Для більш структурованого розуміння наведених вище інноваційних інструментів підтримки підприємців у рамках академічного бізнес-інкубатора на базі ВСП «РАТФК НУВГП» доцільно представити їх у вигляді узагальненої таблиці (див. табл. 4.4). Це дозволить чітко визначити ключові інструменти, що сприятимуть розвитку підприємництва серед студентів та викладачів, а також їхню роль у підтримці інноваційної діяльності.

Таблиця 4.4 – Інноваційні інструменти підтримки підприємців

Інноваційний інструмент	Опис	Очікуваний результат
Грантові програми (національні та міжнародні)	Фінансова підтримка проектів з високим потенціалом зростання, зокрема через Horizon Europe та Український фонд стартапів (USF).	Стимулювання інноваційної діяльності, підтримка малих та середніх підприємств (МСП).
Акселераційні програми та інкубатори	Створення умов для розвитку підприємців-початківців шляхом менторської підтримки, доступу до ресурсів та контактів.	Прискорення реалізації бізнес-проектів, зниження ризиків на початкових етапах.

Продовження таблиці 4.4

Інноваційний інструмент	Опис	Очікуваний результат
Цифрові платформи	Використання онлайн-інструментів для управління проектами, автоматизації бізнес-процесів та аналізу даних (наприклад, Asana, HubSpot).	Підвищення ефективності управління, оптимізація процесів.
Консультаційні програми та тренінги	Підвищення компетенцій студентів у сферах фінансового менеджменту, маркетингу та стратегічного планування.	Підготовка студентів до підприємницької діяльності, покращення навичок управління бізнесом.
ERP-системи та CRM-системи	Інтеграція сучасних систем управління для оптимізації операційних процесів та покращення обслуговування клієнтів.	Зниження витрат, підвищення лояльності клієнтів, швидкість прийняття рішень.
Краудфандинг та краудлендинг	Залучення коштів від широкої спільноти через платформи Kickstarter, GoFundMe для фінансування інноваційних проектів.	Розширення можливостей фінансування для стартапів, особливо з обмеженими ресурсами.
Програми експорту та виходу на міжнародні ринки	Підтримка сертифікації продукції, пошуку партнерів та аналізу нових ринків за допомогою ЄБРР та інших організацій.	Розширення географії збуту, збільшення експортного потенціалу.
Технології стійкого розвитку («зелені» інновації)	Впровадження екологічно чистих технологій та соціально-відповідальних ініціатив.	Підвищення конкурентоспроможності та репутації на ринку, зниження впливу на довкілля.

Джерело: розроблено автором на основі [66], [67], [68]

Впровадження зазначених інструментів у діяльність академічного бізнес-інкубатора дозволить створити сприятливі умови для розвитку підприємницьких ініціатив студентів і викладачів. Завдяки використанню сучасних цифрових технологій та інтеграції консультаційних програм інкубатор забезпечить високий рівень підготовки майбутніх підприємців. Це сприятиме швидкому розвитку

інноваційних проектів, розширенню ринків збуту та підвищенню конкурентоспроможності як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Таким чином, використання інноваційних інструментів підтримки підприємців є важливим елементом сучасної економіки, що дозволяє ефективно вирішувати виклики, пов'язані зі стрімким розвитком технологій та глобальними змінами у споживчих уподобаннях. Це сприяє розвитку стійкої економіки та створенню нових робочих місць у різних секторах.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної магістерської роботи на тему «Обґрунтування проекту відкриття академічного бізнес-інкубатора» було досягнуто основної мети дослідження — розроблено концепцію створення та впровадження академічного бізнес-інкубатора на базі ВСП «РАТФК НУВГП», спрямованого на підтримку студентських підприємницьких ініціатив. Основні результати роботи можна сформулювати наступним чином:

1. Обґрунтовано актуальність створення академічного бізнес-інкубатора у контексті потреб сучасного ринку праці та необхідності розвитку підприємницьких компетенцій серед студентів закладів освіти технічного спрямування.

2. Проведено аналіз ринку освітніх послуг і потреб цільової аудиторії, що підтвердило високий потенціал для створення бізнес-інкубатора на базі ВСП «РАТФК НУВГП». Особливу увагу приділено потребам регіональних підприємств у кваліфікованих кадрах із підприємницькими навичками.

3. Розроблено стратегію залучення резидентів та партнерів до академічного бізнес-інкубатора. Стратегія передбачає налагодження партнерських відносин із місцевими підприємствами, інвесторами, міжнародними організаціями та урядовими структурами для забезпечення фінансової та менторської підтримки стартапів.

4. Здійснено SWOT-аналіз і PEST-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища коледжу, що дозволило визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для функціонування інкубатора. На основі результатів аналізу розроблено рекомендації щодо мінімізації ризиків та використання можливостей для розвитку.

5. Запропоновано інноваційні інструменти підтримки підприємницьких ініціатив, включаючи акселераційні програми, цифрові платформи для управління проектами, краудфандинг та залучення венчурного капіталу.

6. Розроблено модель функціонування академічного бізнес-інкубатора із чітко визначеними етапами впровадження, основними функціями та ключовими показниками ефективності.

7. Практичні рекомендації автора щодо створення бізнес-інкубатора можуть бути використані керівництвом ВСП «РАТФК НУВГП» для інтеграції підприємницької діяльності у навчальний процес, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності випускників на ринку праці.

8. Теоретична та практична значущість роботи полягає у розробці концепції академічного бізнес-інкубатора, яка може бути адаптована для інших закладів освіти технічного спрямування в Україні.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вдосконалення механізмів управління бізнес-інкубатором, розробку додаткових програм підтримки студентських стартапів, а також на аналіз впливу інкубатора на розвиток регіональної економіки.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення: 18.10.2024).
2. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 18.10.2024).
3. Циба Ю.С. Бізнес-інкубація в Україні. *Львівський науковий форум: теорія і практика сучасної науки та освіти* : зб.матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конф., 20-21 червн. 2022 р. Львів : Львівський науковий форум, 2022. С. 17-20.
4. Завадяк Р.І., Копусяк Я.Ф. Теоретичні основи функціонування та види бізнес-інкубаторів в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету 2014*. Серія: Економіка. 2014. №2 (43). С.78-81.
5. Пуліна Т.В., Тесленюк І.М., Носов М.П. Проблеми та перспективи розвитку бізнес-інкубаторів в Україні як інноваційної організаційної структури. *Ефективна економіка*. 2019. №12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.5> (дата звернення: 19.10.2024).
6. Голощапова О. Ринок інноваційних технологій в Україні: вивчення світового досвіду з метою його застосування у вітчизняних умовах. *Економіст*. 2007. № 2. С. 32–35.
7. Бітюк І.М. Проблеми функціонування бізнес-інкубаторів: актуальні питання регіональної політики. *Вісник Черкаського університету*. Серія: Економічні науки. 2017. №4 (2). С.17-22.
8. В Україні не працюють 85% зареєстрованих бізнес-інкубаторів. *Forbes*: веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/news/v-ukraini-ne-pratsyue-85-zareestrovanih-biznes-inkubatoriv-mintsifri-14122023-17908> (дата звернення: 21.10.2024).
9. Кондратенко О.О., Ніколаєв О.Д. Роль бізнес-інкубаторів у активізації інноваційного розвитку України. *Вісник економічної науки України*. 2018. №2. С. 99-103. URL: <http://www.venu-journal.org/download/2018/2/18-Kondratenko.pdf> (дата звернення: 22.10.2024).

10. Концепція створення академічного бізнес-інкубатора. *Енергодарський інститут державного та муніципального управління*: веб-сайт. URL: <https://eidmu.zp.ua/akademichnij-biznes-inkubator/kontsepsiya-stvorennnya-akademichnogo-biznes-inkubatora/> (дата звернення: 21.10.2024).
11. Університет митної справи та фінансів. Посібник з організації бізнес-інкубаторів: навч.посіб. Дніпро, 2021. 150 с.
12. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 №1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 23.10.2024)
13. Лайс. Л. Академічні бізнес-інкубатори, як форми існування академічного підприємництва в Україні: організаційно-правовий аспект. *Економіка та підприємство*. 2018. №40. С. 262-267.
14. Стасовський Ю.І. Університет бізнес-інкубатори, досвід Саудівської Аравії та український кейс YEP! *Економіка підприємства: теорія та практика*: зб.матеріалів IX Міжнар. наук.-практ. конф., 12-13 жовтн. 2022 р. Київ: КНЕУ, 2022. С. 384-386.
15. Підприємницький університет. YEP: веб-сайт. URL: <https://www.yepworld.org/university> (дата звернення: 25.10.2024)
16. Наукові дослідження і розробки у 2018 році. *Державна служба статистики України*: веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.10.2024)
17. Фундація розвитку бізнесу. UA-REGION: веб-сайт. URL: <https://www.ua-region.com.ua/44935840> (дата звернення: 26.10.2024)
18. Актуальні новини з життя Tech StartUp School. *Tech StartUp School*: веб-сайт. URL: <https://tsus.lpnu.ua/> (дата звернення: 26.10.2024)
19. У Рівному сім компаній створюють ІТ-кластер. *Рівне вечірнє*: веб-сайт. URL: <https://rivnepost.rv.ua/news/u-rivnomu-sim-kompaniy-stvoryuyut-itklaster> (дата звернення: 26.10.2024)
20. 5 сил Портера. *Махут Zosym*: веб-сайт. URL: <https://www.maxzosim.com/porters-five-forces/> (дата звернення: 29.10.2024)

21. Бенчмаркінг. *Bikinedia*: веб-сайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B5%D0%BD%D1%87%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D1%96%D0%BD%D0%B3> (дата звернення: 01.11.2024)
22. Сисоєва І.М., Головай Н.М. Стейкхолдери: розвиток та обліково-аналітичний аспект. *Облік, аналіз, аудит та оподаткування: сучасна парадигма в умовах сталого розвитку*: зб. матеріалів VI Міжн. наук.-практ. конф., 10 грудн. 2020 р. Київ: КНЕУ, 2020. С.580-581.
23. Сафонов Ю.М. Методологія застосування SWOT- та PEST-аналізу для оцінки конкурентоспроможності менеджменту на прикладі морегосподарського комплексу України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. №3 (46). С. 36-47.
24. Cisco Annual Internet Report (2018–2023). *CISCO*: веб-сайт. URL: <https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/executive-perspectives/annual-internet-report/white-paper-c11-741490.html> (accessed: 01.11.2024)
25. OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2021. *OECDiLibrary*: веб-сайт. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-2021_75f79015-en (accessed: 01.11.2024)
26. Dr.Sybille Reichert. The Role of Universities in Regional Innovation Ecosystems. URL: https://www.eua.eu/images/pdf/eua_innovation_ecosystem_report.pdf (accessed: 01.11.2024)
27. Discover Global Tech Ecosystems. *Startup Genome*: веб-сайт. URL: <https://startupgenome.com/ecosystems> (accessed: 01.11.2024)
28. LTV, CAC, CRR: що це, як розрахувати і чим реально корисні. *PENDUINTEAM*: веб-сайт. URL: <https://penguin-team.ua/blog/ltv-cac-crr/> (дата звернення: 02.11.2024)
29. Бізнес-інкубатори: функціонування, проблеми, перспективи розвитку: навч. посіб. / Іщенко О.С та ін. Київ, 2020. 212 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cc0964e0-9741-460b-9041-5ee17139c4eb/content> (дата звернення: 02.11.2024)

30. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. Business Model Generation. 2020. URL: <https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation> (accessed: 01.11.2024)
31. Maurya, A. Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works. 2012. URL: <https://www.oreilly.com/library/view/running-lean-2nd/9781449321529/> (accessed: 01.11.2024)
32. Payne, A., & Frow, P. Relationship marketing: Looking backwards towards the future. 2017. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSM-11-2016-0380> (accessed: 03.11.2024)
33. Teece, D. J. Business models and dynamic capabilities. 2018. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630117302868> (accessed: 03.11.2024)
34. Porter, M. E. The Value Chain and Competitive Advantage. 2019. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532> (accessed: 03.11.2024)
35. Zott, C., & Amit, R. Business Model Design: An Activity System Perspective. 2015. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630109000533> (accessed: 03.11.2024)
36. Magretta, J. Why Business Models Matter. 2016. URL: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter> (accessed: 03.11.2024)
37. Кравченко М.О., Сидорчук В.В. Практичні підходи до бізнесмоделювання інноваційних проєктів. *Економічний простір*. 2020. №160. С.65-72.
38. Бут С.Ю. Розвиток академічних бізнес-інкубаторів як елементу інноваційної освітньої екосистеми. *Економіка та держава*. 2023. № 2. С. 31-37.
39. Global Entrepreneurship Monitor. 2023. URL: <https://www.gemconsortium.org/report> (accessed: 03.11.2024)
40. Ukraine's Science, Technology, and Innovation Ecosystem: An Engine of Economic Growth. CSIS: веб-сайт. URL: <https://www.csis.org/analysis/ukraines-science-technology-and-innovation-ecosystem-engine-economic-growth>

<https://www.csis.org/analysis/ukraines-science-technology-and-innovation-ecosystem-engine-economic-growth> (accessed: 03.11.2024)

41. The Strategic Action Plan of the MOES by 2027. *MON*: веб-сайт. URL: <https://mon.gov.ua/en/the-strategic-action-plan-of-the-moes-by-2027> (accessed: 03.11.2024)

42. Overview of the current state of education and science in Ukraine in terms of russian aggression (as of December 2022). *MON*: веб-сайт. URL: <https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2023-01/Situation%20reports%20on%20the%20conflict%27s%20impact%20December%2022.pdf> (accessed: 03.11.2024)

43. Мінімально життєздатний продукт. *UXPUB*: веб-сайт. URL: <https://ux.pub/zhmikhov/minimalno-zhittiezdatnii-produkt-minimum-viable-product-mvp-3if3> (дата звернення: 01.11.2024)

44. Rebuilding education for a smarter and stronger Ukraine. *VOXeu*: веб-сайт. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/rebuilding-education-smarter-and-stronger-ukraine> (accessed: 03.11.2024)

45. Doherty, B., & Kittipanya-Ngam, P. The Role of Social Enterprise Hybrid Business Models in Inclusive Value Chain Development. 2021. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/2/499> <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/2/499> (accessed: 04.11.2024)

46. Про акселератор. *1991ACCELERATOR*: веб-сайт. URL: <https://www.1991.vc/accelerator/ua/about> (дата звернення: 04.11.2024)

47. Профільних ІТ-видань у Казахстані немає. *Детектор медіа*: веб-сайт. URL: <https://detector.media/rinok/article/112776/2016-02-12-vira-chernysh-profilnykh-it-vydan-u-kazakhstani-nemaie/> <https://detector.media/rinok/article/112776/2016-02-12-vira-chernysh-profilnykh-it-vydan-u-kazakhstani-nemaie/> (дата звернення: 04.11.2024)

48. Build a Better Future. *Startx*: веб-сайт. URL: <https://web.startx.com/> (accessed: 04.11.2024)

49. Герасимчук В. Г., Козак І. В., Ігнатенко М. М. Бізнес-інкубатори: роль у підтримці стартапів та розвитку підприємництва : монографія. Київ: КНЕУ, 2019. 258 с.

50. Залучення клієнтів: способи, стратегії та інструменти, що стануть у пригоді. *YCMARKET*: веб-сайт. URL: <https://blog.youcontrol.market/zaluchiennia-kliientiv-sposobi-strategiehiyi-ta-instrumenti-shcho-stanut-u-prighodi/>
<https://blog.youcontrol.market/zaluchiennia-kliientiv-sposobi-strategiehiyi-ta-instrumenti-shcho-stanut-u-prighodi/> (дата звернення: 04.11.2024)

51. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу: підручник. Київ: Діалектика, 2020. 799 с.

52. Маркетингова політика комунікацій: навч. посіб. / Братко О.С. Тернопіль, 2006. 275 с.

53. Окландер М.А., Литовченко І.Л., Ботушан М.І. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки : монографія. Одеса: Астропринт, 2011. 232 с.

54. Пилипенко А. А., Ткаченко О. В. Академічні бізнес-інкубатори як інструмент підтримки студентських стартапів : монографія. Київ: НаУКМА, 2021. 198 с.

55. Товт Т.Й., Пірчак О.І. Імідж закладу освіти як економічна категорія. *Вісник Мукачевського університету*: зб. тез доповідей Міжн. наук.-практ. конф., 15 жовн. 2019 р. Мукачево., 2020. С.354-357.

56. Digital 2024: 5 Billion Social Media Users. *We Are Social*: веб-сайт. URL: <https://wearesocial.com/us/blog/2024/01/digital-2024-5-billion-social-media-users/> (accessed: 04.11.2024)

57. Digital 2024: Global Overview Report. *We Are Social*: веб-сайт. URL: <https://wearesocial.com/us/blog/2024/01/digital-2024/> (accessed: 05.11.2024)

58. Грантові можливості від НАТО для українських учених: програма «Наука заради миру та безпеки» відкриває конкурс на 2025 рік. *MON*: веб-сайт. URL: <https://mon.gov.ua/news/hrantovi-mozhlyvosti-vid-nato-dlia-ukrainskykh->

uchenikh-prohrama-nauka-zarady-myru-ta-bezpeky-vidkryvaie-konkurs-na-2025-rik
(дата звернення: 05.11.2024)

59. Фонд розвитку інновацій (Український фонд стартапів). *ФРП*: веб-сайт. URL: <https://bdf.gov.ua/> (дата звернення: 05.11.2024)

60. Державна підтримка бізнесу. *Урядовий портал*: веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/derzhavna-pidtrymka-biznesu> (дата звернення: 05.11.2024)

61. Євтушенко Г. В., Пилипчук В. К., Смірнова Н. О. Особливості позиціонування вищого навчального закладу на ринку освітніх послуг. *Науковий вісник Ужгородського університету* 2016. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. №7 (3). С.102-106.

62. Український фонд стартапів. *УФС*: веб-сайт. URL: <https://usf.com.ua/> (дата звернення: 05.11.2024)

63. Програма Горизонт Європа. *Офіс горизонт Європа*: веб-сайт. URL: <https://horizon-europe.org.ua/uk/about-he/he-programme/> (дата звернення: 11.11.2024)

64. Калач Г.М. Вплив краудфандингу та краулендингу на фінансування проєктів та залучення інвестицій у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*. 2024. №63. С. 1-6.

65. Кондрат О.І. Ефективність краудфандингу та краулендингу в цифровій економіці: аналіз моделей і їх вплив на фінансування та розвиток проєктів. *Економічні науки*. 2023. №2. С. 410-418.

66. Bring a creative project to life. *KICKSTARTER*: веб-сайт. URL: <https://www.kickstarter.com/> (accessed: 11.11.2024)

67. Discover fundraisers inspired by what you care about. *GoFundMe*: веб-сайт. URL: <https://www.gofundme.com/> (accessed: 11.11.2024)

68. Програма Європейського банку реконструкції та розвитку. *ПриватБанк*: веб-сайт. URL: <https://privatbank.ua/business/prohrama-yevropeyskogo-banku-rekonstruktsiyi-ta-rozvytku> (дата звернення: 11.11.2024)