

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

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»

Очна (денна) форма здобуття освіти

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
ШПАРИКА МИКОЛИ ЮРІЙОВИЧА
на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ СТВОРЕННЯ АКАДЕМІЧНОГО
БІЗНЕС-ІНКУБАТОРА»**

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Шпарик Микола Юрійович
підпис*

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент
Тетяна ЧЕБАКОВА

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

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

Інна РЄПІНА

Київ 2026

ЗМІСТ

В

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ

ТА

У

П

Д

Т

М

У

М

І

Н

О

У

М

І

Н

І

Н

І

Н

І

Н

І

Н

І

Н

І

Н

І

Н

І

Н

І

Н

І

1 Сутнісно-видова характеристика та інституційна еволюція інфраструктури

.....

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА БАЗИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА

У

М

І

Н

О

У

М

І

Н

І

Н

І

Н

І

Н

І

Н

І

Н

І

Н

І

Н

І

Н

І

Н

І

2 Діагностика бізнес-моделі (Lean Canvas) та організаційної структури

РОЗДІЛ 3. КОНСТРУКТИВНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ФІНАНСОВЕ

У

М

І

Н

О

У

М

І

Н

І

Н

І

Н

І

Н

І

Н

І

Н

І

Н

І

2 Проєктування екосистеми пост-інкубаційної підтримки та

ДОДАТКИ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобальної цифровізації та прискореного технологічного розвитку роль університетів трансформується з суто освітніх осередків у потужні драйвери інноваційного зростання. Концепція «підприємницького університету» передбачає не лише трансляцію знань, а й створення дієвих механізмів їх комерціалізації. Для України, яка у 2026 році перебуває на етапі інтенсивного відновлення національної економіки, питання формування інфраструктури підтримки молодіжного підприємництва набуває стратегічного значення. Саме академічні бізнес-інкубатори стають тими інституційними ланками, що здатні конвертувати інтелектуальний потенціал студентства у реальні стартап-проекти, забезпечуючи при цьому зростання конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародній арені.

Попри значну кількість ініціатив у сфері підтримки інновацій, більшість університетських структур в Україні функціонують на волонтерських засадах або за рахунок грантової підтримки, що ставить під загрозу їхню фінансову стабільність у довгостроковій перспективі. Проблема переходу від формату короткострокових освітніх програм до повноцінних бізнес-інкубаторів із розробленими стратегіями монетизації та чітким економічним обґрунтуванням залишається недостатньо висвітленою. Це зумовлює необхідність наукового пошуку оптимальних організаційно-економічних моделей функціонування таких структур, які б гармонійно поєднували академічні цінності та комерційну доцільність.

Ступінь наукової розробки проблеми. Теоретичною та методологічною основою дослідження процесів розвитку молодіжного підприємництва, функціонування інноваційної інфраструктури та академічних бізнес-інкубаторів стали праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених. Фундаментальні аспекти розбудови стартап-екосистем та концептуальні засади формування моделі «підприємницького університету» розкрито в наукових працях таких

зарубіжних дослідників, як Г. Іцковіц, С. Бланк, Е. Ріс, Д. Оудретш, Д. Куратко, М. Портер, А. Остервальдер та ін. Вагомий внесок у дослідження інституційних механізмів підтримки інноваційної діяльності зробили такі вітчизняні науковці: Л. І. Антонюк, В. М. Геєць, О. Є. Кузьмін, І. М. Репіна, О. М. Амоша, В. П. Семиноженко, А. А. Пилипенко, О. Г. Мельник та інші.

Незважаючи на значну кількість ґрунтовних публікацій, в умовах сучасної макроекономічної нестабільності та цифровізації освіти питання практичної інституціоналізації студентських ініціатив та їхньої трансформації у фінансово автономні академічні бізнес-інкубатори потребують подальшого дослідження, що зумовило вибір теми роботи.

Об'єктом дослідження є процеси формування, функціонування та економічного розвитку інноваційної інфраструктури підтримки підприємництва в межах вищої освіти.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень, методичних підходів та практичних інструментів обґрунтування проєкту створення академічного бізнес-інкубатора, а також механізми забезпечення його фінансової стійкості та ефективності.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка та комплексне обґрунтування проєкту створення академічного бізнес-інкубатора на базі Стартап-школи «StartUp School KNEU» як ключового елемента інноваційної екосистеми університету, що забезпечує сталий розвиток студентських бізнес-ініціатив.

Для досягнення поставленої мети було визначено **такі завдання:**

- дослідити сутнісно-видову характеристику та інституційну еволюцію інфраструктури підтримки підприємництва;
- розглянути теоретичні парадигми функціонування бізнес-спільнот та формування соціального капіталу;
- проаналізувати світовий бенчмаркінг та критерії успішності університетських інкубаторів;
- оцінити макросередовище та галузеву конкуренцію на ринку освітніх інновацій;

- зробити діагностику бізнес-моделі (Lean Canvas) та організаційної структури стартап-школи;
- обґрунтувати аналіз ключових показників ефективності (KPI) та SWOT-аналіз діяльності бази дослідження;
- описати трансформацію організаційної моделі та обґрунтування гібридних стратегій монетизації;
- розробити ефективне управління маркетинговою ефективністю та розрахунку Unit-економіки проєкту;
- аргументувати фінансове моделювання та оцінку інвестиційної привабливості створення інкубатора.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи складають фундаментальні положення сучасної економічної теорії, теорії інновацій та стратегічного менеджменту. У ході дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: метод системного аналізу — для вивчення екосистеми АБІ; SWOT- та PEST-аналіз — для оцінювання ринкових позицій об'єкта; методи економіко-математичного моделювання — для обґрунтування фінансової моделі проєкту; метод дисконтування грошових потоків — для визначення показників NPV та IRR.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у вдосконаленні методичних підходів до проектування академічних інноваційних структур. Зокрема, мною запропоновано інтегративну модель фінансової стійкості інкубатора, яка базується на синергії класичних інвестиційних показників та метрик стартап-індустрії. Дістала подальшого розвитку концепція гібридної монетизації університетських хабів через впровадження багаторівневих систем партнерства з корпоративним сектором, що дозволяє вийти на рівень самоокупності без втрати академічної ідентичності закладу. Також запропоновано оригінальну структуру організаційної архітектури інкубатора, що інтегрує фізичну інфраструктуру університету з хмарними технологіями управління проєктами, забезпечуючи безперервність інкубаційного циклу.

Практичне значення роботи полягає у можливості безпосередньої імплементації запропонованого проєкту в діяльність КНЕУ імені Вадима Гетьмана. Розроблена фінансова модель та стратегія монетизації можуть слугувати базою для залучення реальних інвестицій та корпоративних донорів. Сформована дорожня карта трансформації існуючих освітніх ініціатив у системний бізнес-інкубатор має універсальний характер і може бути адаптована іншими закладами вищої освіти України для підвищення ефективності їхньої інноваційної діяльності. Робота містить конкретні рекомендації щодо управління ризиками та цифровізації менторської підтримки, що значно підвищує ймовірність успішної реалізації проєкту в сучасних економічних умовах.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ АКАДЕМІЧНИХ БІЗНЕС-ІНКУБАТОРІВ

1.1 Сутнісно-видова характеристика та інституційна еволюція інфраструктури підтримки підприємництва

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується переходом до економіки знань, де ключовим драйвером конкурентоспроможності виступають інновації та підприємницький капітал. У цих умовах ефективність функціонування суб'єктів господарювання залежить не лише від наявності матеріальних ресурсів, а й від якості інфраструктури підтримки підприємництва, яка забезпечує сприятливе середовище для генерації та комерціалізації нових ідей. Саме інфраструктурні елементи виступають інституційним механізмом, що трансформує хаотичний нетворкінг у системний інструмент розвитку підприємництва.

Незважаючи на активний розвиток інноваційної інфраструктури, у сучасній економічній науці відсутнє єдине загальноприйняте трактування дефініції «бізнес-інкубатор». Еволюція цього поняття відображає трансформацію самих інституцій: від надання суто фізичних площ до формування комплексних освітніх та венчурних екосистем. Для комплексного розуміння сутності об'єкта дослідження доцільно проаналізувати підходи провідних зарубіжних та вітчизняних науковців (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Морфологічний аналіз дефініції «бізнес-інкубатор» у науковій літературі

Автор	Зміст визначення	Ключовий акцент
Національна асоціація бізнес-інкубаторів США (NBIA)	Динамічний процес розвитку підприємств, який допомагає стартапам вижити та зростати на ранніх стадіях завдяки наданню комплексної програми підтримки, менторства та інфраструктури.	Каталізатор регіонального економічного розвитку.
Р. Смілор (R. Smilor)	Механізм, що забезпечує зв'язок між талантами, технологіями, капіталом і ноу-хау з метою прискорення розвитку нових підприємств.	Інфраструктура та доступ до венчурного капіталу.
Г. Іцковіц (H. Etzkowitz)	Інституційний простір у межах концепції «Потрійної спіралі» (Triple Helix), що забезпечує трансфер технологій та комерціалізацію наукових розробок університету у реальний сектор економіки.	Синергія науки, бізнесу та держави.

Автор	Зміст визначення	Ключовий акцент
О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник	Організаційна структура, метою якої є формування сприятливих умов для підтримки малого інноваційного підприємництва на етапі його становлення шляхом надання матеріально-технічних, консалтингових та фінансових послуг.	Сприятливе середовище та мінімізація ризиків.
Л. І. Антонюк	Елемент національної інноваційної екосистеми, що функціонує як центр комерціалізації інтелектуального капіталу та прискорення виведення інноваційних продуктів на глобальні ринки.	Комерціалізація знань та глобальне масштабування.

Джерело: систематизовано автором.

Аналіз наведених наукових підходів свідчить про багатовимірність природи бізнес-інкубаторів. Західні науковці (NBIA, Р. Смілор) традиційно акцентують увагу на процесному підході та виживаності стартапів, тоді як прихильники академічного підприємництва (Г. Іцковіц) розглядають їх як міст між університетською наукою та комерційним ринком. Вітчизняні дослідники фокуються переважно на інфраструктурній підтримці та консалтингу для подолання бар'єрів перехідної економіки.

Узагальнюючи існуючі наукові парадигми, у межах даної кваліфікаційної роботи під академічним бізнес-інкубатором (АБІ) пропонується розуміти спеціалізовану інфраструктурну платформу на базі закладу вищої освіти, яка виконує функцію системного каталізатора (акселератора) інноваційного процесу шляхом конвертації інтелектуального та соціального капіталу студентства у комерційно життєздатні стартап-проекти на стадіях ideation та pre-seed.

Історична еволюція інститутів підтримки підприємництва демонструє поступовий перехід від простих форм кооперації до складних багатофункціональних екосистем. Генезис таких об'єднань можна простежити ще з часів середньовічних торговельних гільдій та цехових організацій, які створювалися переважно для захисту спільних економічних інтересів, регулювання стандартів якості та встановлення правил торгівлі на локальних ринках. Ці ранні форми виникали як природна відповідь на недосконалість ринкових механізмів та необхідність захисту від високих ризиків індивідуальної діяльності. З переходом до індустріальної та постіндустріальної епох інфраструктура підтримки зазнала суттєвих трансформацій. Сучасні інституції зберегли фундаментальну ідею об'єднання ресурсів, проте набули значно ширшого функціоналу: від простого захисту інтересів до надання комплексної освітньої, менторської, інфраструктурної та інвестиційної підтримки. На сьогодні базовими елементами такої інфраструктури є технопарки, бізнес-інкубатори, акселератори, коворкінги та спеціалізовані бізнес-спільноти.

Різноманітність організаційних форм, цілей та моделей взаємодії суб'єктів інфраструктури зумовлює необхідність їх детальної класифікації. У сучасній науковій літературі та економічній практиці виокремлюють декілька ключових критеріїв систематизації таких інститутів. Першим визначальним критерієм є ступінь відкритості та механізм відбору учасників, що безпосередньо впливає на формування соціального капіталу та рівня довіри всередині структури. За цією ознакою виділяють відкриті платформи, які характеризуються відсутністю жорстких бар'єрів для входу і забезпечують

масовість, та закриті інституції клубного або інкубаційного типу. Останні передбачають жорстку процедуру верифікації, експертизу проєктів або фінансовий ценз, що дозволяє сформувати елітарне середовище з високим рівнем довіри та мінімізацією інформаційного шуму.

З точки зору функціонального призначення та ціннісної пропозиції інститути підтримки поділяються на інструментальні, освітньо-інвестиційні та ціннісно-світоглядні. Інструментальні утворення орієнтовані на оперативне вирішення конкретних операційних та стратегічних завдань бізнесу через залучення колективного розуму та формату менторства. Освітньо-інвестиційні інституції, до яких належить більшість інкубаторів та акселераторів, фокусуються на інтенсивному навчанні практичним підприємницьким навичкам та допомозі у залученні фінансування на ранніх стадіях розвитку стартапів. Водночас ціннісно-світоглядні структури об'єднують підприємців навколо ідей сталого розвитку та трансформації мислення.

За демографічними ознаками та специфікою цільової аудиторії особливе місце посідають університетські (академічні) бізнес-спільноти та інкубатори. Їхня унікальна специфіка полягає у функціонуванні безпосередньо на базі закладів вищої освіти, глибокій інтеграції з навчальним процесом та доступі до академічних ресурсів. Академічні інкубатори відіграють критичну роль у подоланні розриву між фундаментальною теорією та реальними вимогами ринку, формуючи практичні компетенції у студентів та підтримуючи стартапи на стадії генерування ідей (pre-seed stage). Крім того, існують спільноти молодих підприємців, які об'єднують власників бізнесу за віковим цензом і створюють динамічне середовище для компаній на етапі активного масштабування.

Важливим критерієм класифікації є модель фінансового забезпечення або монетизації. Комерційні структури функціонують як самостійні бізнес-проєкти за рахунок членських внесків, продажу послуг та організації платних заходів. Грантові або донорські інституції, до яких часто належать університетські інкубатори на початкових етапах, фінансуються за рахунок коштів міжнародних

фондів, державних цільових програм або бюджетів самих навчальних закладів для розвитку внутрішньої інноваційної екосистеми. Також поширення набувають гібридні моделі, які поєднують безкоштовні базові послуги з платними преміальними сервісами (модель Freemium), корпоративним партнерством та B2B-напрямами.

Таким чином, інституційна еволюція інфраструктури підтримки підприємництва призвела до формування складних екосистем, серед яких академічні бізнес-інкубатори та студентські бізнес-спільноти займають стратегічно важливе місце. Вони виступають не лише майданчиком для ситуативного нетворкінгу, але й повноцінним інституційним механізмом, що сприяє системній взаємодії стейкхолдерів інноваційного процесу, зниженню трансакційних витрат та прискоренню дифузії інновацій. Вибір конкретної організаційної та фінансової моделі такого інституту залежить від специфіки локального економічного середовища, наявних академічних ресурсів та стратегічних цілей закладу вищої освіти.

Для більш наочного розуміння архітектури сучасного інноваційного середовища, на рисунку 1.1 структуровано ключові критерії класифікації



Рисунок 1.1 – Класифікація інститутів підтримки інноваційного Підприємництва

Джерело: розроблено автором на основі [4]

Аналіз діяльності класичних державних та університетських інкубаторів дає підстави стверджувати, що ефективність таких структур нерідко обмежується надмірною бюрократизацією та формалізмом управлінських процесів. Часто функціонування подібних організацій зводиться до виконання формальних показників звітності, що не забезпечує реальної генерації життєздатних бізнес-одиниць. Дослідження практичного досвіду дозволяє дійти висновку, що стійка інфраструктура підтримки підприємництва має базуватися на принципі ініціативи «знизу догори». У такому контексті ключовим суб'єктом розвитку виступає проактивна студентська спільнота, здатна адаптуватися до реальних запитів ринку. Такий підхід дозволяє трансформувати інкубатор із суто матеріально-технічного об'єкта у динамічний інноваційний хаб, що забезпечує умови для апробації бізнес-гіпотез, розробки мінімально життєздатних продуктів (MVP) та консолідації критичної маси майбутніх підприємців.

Нинішня система вищої економічної освіти проходить етап глибинних структурних змін. Традиційна парадигма університетського навчання, яка історично фокусувалася на трансляції фундаментальної теорії, сьогодні змушена реагувати на динамічні трансформації ринку праці та нові вимоги роботодавців. Сучасне ділове середовище очікує від випускників закладів вищої освіти не лише підтвердженого рівня фахових знань, але й високого рівня емоційного інтелекту, адаптивності, комунікативних навичок та вміння будувати професійні мережі [8]. Оскільки класична лекційно-семінарська форма навчання має певні обмеження у формуванні таких гнучких компетенцій («soft skills»), виникає об'єктивна необхідність інтеграції інноваційних інфраструктурних елементів безпосередньо у простір вищої школи [9].

Саме академічні бізнес-інкубатори та інтегровані студентські бізнес-спільноти виступають тією критичною ланкою, яка нівелює розрив між теоретичною базою та жорсткими реаліями ринку [10]. У загальній екосистемі підтримки підприємництва місце університетського інкубатора чітко локалізоване на початкових етапах життєвого циклу інновацій — стадіях

генерування ідей (ideation) та раннього розвитку (pre-seed). На відміну від комерційних акселераторів, метою яких є швидке масштабування валідованих бізнес-моделей задля отримання інвестиційної частки (equity), академічні платформи виконують передусім підтримуючу, екосистемну та освітню ролі [8].

Специфіка академічних бізнес-інкубаторів розкривається через низку унікальних характеристик, що концептуально відрізняють їх від інших інститутів:

- Органічна інтеграція з освітнім середовищем. Інкубатори, що діють на базі закладів вищої освіти, дозволяють поєднувати розробку студентських стартапів із науковими дослідженнями, доступом до лабораторної інфраструктури та залученням викладачів у статусі профільних менторів.
- Подолання феномену академічної інерції. Створення простору, де концентрація проактивної молоді є максимальною, діє як каталізатор особистісного та професійного розвитку. Це формує нову підприємницьку ментальність, оскільки оточення безпосередньо визначає успіх індивіда, що складно реалізувати в умовах стандартної академічної групи [11].
- Генерація «слабких зв'язків» (за теорією М. Грановеттера). Академічний інкубатор дозволяє швидко формувати крос-функціональні команди (наприклад, поєднання студентів економічних, інженерних та ІТ-спеціальностей), сприяючи дифузії знань та обміну ресурсами далеко за межами вузького кола повсякденного спілкування [14].
- Навчання за моделлю «Peer-to-Peer» (P2P). Обмін реальним практичним досвідом («рівний — рівному»), спільний розбір кейсів та помилок компенсує відрив теорії від практики та суттєво знижує ризики підприємця-початківця на старті [12].

Стратегічно важливим аспектом функціонування академічних інкубаторів є створення синергетичного ефекту від взаємодії з університетом за моделлю «Win-Win». У межах цього партнерства заклад вищої освіти виступає

донором фундаментальної наукової бази, системності мислення та надає потужний інституційний бренд. Своєю чергою, бізнес-інкубатор або студентський клуб привносить підприємницький драйв, актуальні прикладні інструменти, сучасний нетворкінг та забезпечує прямий зв'язок із ринком роботодавців та інвесторів [9]. Така співпраця суттєво підвищує загальну конкурентоспроможність навчального закладу на ринку освітніх послуг.

Концептуальні відмінності між класичними ринковими інституціями та університетськими платформами підтримки бізнесу узагальнено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика комерційних акселераторів та академічних бізнес-інкубаторів

Критерій порівняння	Комерційний акселератор	Академічний бізнес-інкубатор
Головна мета	Швидке масштабування проєкту та отримання прибутку від «екзиту»	Освіта, тестування гіпотез, формування підприємницького мислення
Стадія проєкту	Наявність робочого MVP, перші продажі (Seed)	Генерування ідеї, прототипування (Ideation, Pre-seed)
Умови фінансування	Інвестиції в обмін на частку в компанії (Equity)	Гранти, мікрофінансування без втрати частки, безкоштовні ресурси
Цільова аудиторія	Сформовані команди підприємців	Студенти, молоді науковці, випускники (Alumni)
Тривалість підтримки	Жорстко обмежена (зазвичай 3–6 місяців)	Гнучка, часто прив'язана до академічного циклу (семестр / рік)

Джерело: складено автором.

Проте процес інституційного становлення таких об'єднань супроводжується специфічними ризиками. Аналіз практичного досвіду доводить, що більшість студентських ініціатив на початковому етапі страждають від проблеми організаційної несталості. Оскільки вони існують переважно на волонтерських засадах, виникає загроза втрати «інституційної пам'яті» та припинення діяльності після випуску пулу засновників [11]. Крім того, будь-яка волонтерська команда неминуче стикається з емоційним вигоранням через пастку «голоного ентузіазму».

Саме тому для виживання та масштабування сучасний академічний інкубатор повинен еволюціонувати від формату неформального гуртка до сталої інституції із власною організаційно-економічною моделлю. Забезпечення безперебійної життєдіяльності вимагає переходу до системного ком'юніті-менеджменту та впровадження гібридних моделей монетизації (корпоративне B2B-партнерство, грантовий фандрейзинг, підписки) [12]. Стабільне фінансування дозволяє професіоналізувати операційну діяльність: формувати фонд оплати праці адміністративної команди, залучати топових експертів, орендувати якісні локації та вести системний маркетинг.

Отже, академічні бізнес-інкубатори є не просто додатковим факультативним майданчиком, а стратегічним елементом архітектури сучасного університету. Вони трансформують заклади вищої освіти з інституцій трансляції знань у потужні осередки зародження інноваційного бізнесу, забезпечуючи підготовку якісно нової генерації фахівців.

1.2 Теоретичні парадигми функціонування бізнес-спільнот та формування соціального капіталу

У сучасній постіндустріальній економіці конкурентоспроможність та стійкість суб'єктів господарювання дедалі менше залежать виключно від

наявності матеріальних активів чи обсягу стартового фінансового капіталу. На перший план виходить якість зовнішніх комунікацій підприємця, його інтегрованість у професійні мережі та здатність до ефективної кооперації. Фундаментом такої мережевої взаємодії виступає концепція соціального капіталу.

Відповідно до класичних соціологічних та економічних теорій П. Бурдьє та Р. Патнама, соціальний капітал являє собою сукупність реальних або потенційних ресурсів, які стають доступними індивіду чи організації завдяки їхній участі у стійкій мережі інституціоналізованих зв'язків [13]. У бізнес-контексті це означає, що підприємець, який є активним учасником професійної спільноти, отримує диспропорційно більший доступ до галузевої експертизи, інвестиційних можливостей та стратегічних партнерств, що суттєво прискорює його шлях до досягнення комерційного успіху.

Критично важливою складовою соціального капіталу є феномен довіри, який фундаментально дослідив Ф. Фукуяма [5]. У країнах з перехідною економікою, де загальний рівень інституційної довіри в суспільстві може бути відносно низьким, підприємства часто змушені нести непропорційно високі транзакційні витрати. Ці витрати пов'язані з необхідністю ретельної перевірки надійності контрагентів, юридичним захистом угод та страхуванням операційних ризиків.

У таких умовах інституціоналізовані бізнес-спільноти починають виконувати функцію закритих «кіл довіри». Належність до авторитетного бізнес-клубу чи інкубатора виступає своєрідним репутаційним маркером та гарантією доброчесності учасника. Оскільки нові члени зазвичай проходять етап верифікації (reputation screening) та поділяють спільні цінності організації, це дозволяє значно прискорити процес укладання угод, мінімізувати витрати на контроль за виконанням зобов'язань та залучати зовнішнє фінансування на більш сприятливих умовах.

Структурний механізм дії соціального капіталу в бізнес-середовищі найповніше розкривається через теорію соціальних мереж, зокрема через концепцію «сили слабких зв'язків» (The strength of weak ties), обґрунтовану американським соціологом Марком Грановеттером [14]. Згідно з цією парадигмою, найближче оточення підприємця — родина, близькі друзі, постійні колеги, які формують систему «сильних зв'язків» — зазвичай обертається в тому ж інформаційному полі та володіє приблизно тими ж ресурсами, що й сам підприємець. Відповідно, сильні зв'язки забезпечують емоційну підтримку, але рідко генерують проривні можливості.

Натомість ключовими драйверами розвитку виступають «слабкі зв'язки» — знайомі, партнери з інших галузей, резиденти бізнес-інкубаторів або колеги по клубу, з якими відсутнє інтенсивне щоденне побутове спілкування. Саме такі зв'язки виконують роль інформаційних мостів між різними, не пов'язаними між собою соціальними та професійними кластерами. Через слабкі зв'язки до підприємця надходять нові, недубльовані знання, інноваційні ідеї, нетипові стратегічні інсайти та інформація про потенційних клієнтів.

Сучасні академічні бізнес-інкубатори та бізнес-спільноти діють як системні інституційні генератори таких «слабких зв'язків». Вони штучно агрегують проактивних індивідів з абсолютно різних галузей, спеціальностей та соціальних прошарків, створюючи щільне екосередовище. Завдяки цьому виникають ідеальні умови для дифузії інновацій та перехресного запилення ідеями (cross-pollination). Наприклад, в умовах університетського бізнес-середовища студент-маркетолог або економіст отримує прямий доступ до розробників чи інженерів, що дозволяє швидко сформувати життєздатну команду для стартапу. В межах класичних, ізольованих одна від одної академічних груп досягти такої синергії було б практично неможливо.

Крім того, трансформуючи хаотичний ситуативний нетворкінг у структуровану взаємодію, бізнес-спільноти впроваджують модель навчання Peer-to-Peer («рівний — рівному»). Відкритий обмін не лише історіями успіху, а

й реальними управлінськими помилками дозволяє підприємцям-початківцям уникати типових стратегічних пасток та прискорює процес їхньої адаптації до ринкових умов. Таким чином, інституціоналізований соціальний капітал перетворюється на відчутний економічний актив, що визначає життєздатність та інноваційний потенціал усього бізнес-середовища.

Сучасна вища економічна освіта перебуває у стані перманентної глобальної трансформації. Класична університетська модель, яка історично була орієнтована на передачу фундаментальних академічних знань, сьогодні все частіше стикається з жорсткими викликами реального ринку праці. Сучасне бізнес-середовище та роботодавці вимагають від випускників закладів вищої освіти не лише наявності диплома, а й розвинених гнучких навичок («Soft Skills»), високого емоційного інтелекту, здатності до ефективного нетворкінгу та вміння приймати рішення в умовах тотальної невизначеності [6]. Проте традиційна лекційно-семінарська система навчання об'єктивно не завжди здатна забезпечити формування цих компетенцій у повному обсязі, що створює простір для розвитку альтернативних інфраструктурних елементів.

У цьому контексті створення та інституціоналізація профільних бізнес-спільнот та інкубаторів безпосередньо в університетському середовищі виступає ключовим інструментом подолання так званої «академічної інерції». Відома соціально-економічна аксіома стверджує, що оточення безпосередньо формує вектор розвитку індивіда. В університетських аудиторіях часто може спостерігатися інертна атмосфера, коли значна частина здобувачів освіти навчається формально, не маючи внутрішньої проактивної мотивації до створення власної справи. Для пасіонарної молоді таке середовище може діяти демотивуюче [30].

Створення академічної бізнес-спільноти вирішує проблему «вакууму одностудентів». Завдяки жорстким фільтрам відбору та ціннісній орієнтації, такі платформи штучно агрегують та концентрують проактивних студентів, що діє як потужний каталізатор їхнього розвитку. Практика доводить: коли молода

людина потрапляє в екосистему, де нормою є постійне обговорення стартап-гіпотез, залучення інвестицій та саморозвиток, швидкість її особистісного та професійного зростання кратно збільшується. Це не просто ситуативний нетворкінг, а цілеспрямоване формування нової підприємницької ментальності, досягти якої в межах standardної академічної групи вкрай важко [15].

Важливим аспектом функціонування таких спільнот є їхня організаційно-економічна еволюція. Існує поширений стереотип, що студентські ініціативи мають бути виключно безкоштовними та базуватися на голому ентузіазмі засновників. Проте аналіз життєвих циклів молодіжних організацій спростовує цю тезу з психологічної та економічної точок зору. По-перше, безоплатний освітній контент часто знецінюється та сприймається аудиторією як «інформаційний шум». Впровадження навіть символічної плати за вхід або підписку (модель Membership) радикально змінює психологію учасника: він стає вимогливішим до якості продукту і відповідальнішим у своїй участі [9].

По-друге, функціонування виключно на волонтерських засадах неминуче призводить до емоційного та ресурсного вигорання команди (пастка «голоного ентузіазму»). Для створення якісного освітнього продукту — запрошення топових спікерів-практиків, оренди професійних локацій, забезпечення якісного маркетингу та операційного менеджменту — потрібні стабільні ресурси. Тому монетизація студентської бізнес-спільноти чи інкубатора є не питанням отримання надприбутків, а базовим інструментом їхнього виживання, інституціоналізації та сталого розвитку. Фінансова автономія дозволяє будувати системну організацію, яка не припинить свого існування після випуску її первинної команди засновників [16].

Розвиток таких альтернативних освітніх майданчиків часто помилково може сприйматися як конкуренція класичній вищій освіті. Насправді ж університетська бізнес-спільнота є стратегічним партнером закладу вищої освіти. Університет забезпечує фундаментальну теоретичну базу, формує системність мислення та надає потужний інституційний бренд. Своєю чергою,

бізнес-клуб чи інкубатор генерує підприємницький драйв, надає актуальні прикладні інструменти, практику та забезпечує прямий зв'язок зі стейкхолдерами реального ринку. Ця синергетична модель формату «Win-Win» значно підвищує конкурентоспроможність усього навчального закладу на глобальному ринку освітніх послуг, перетворюючи його на центр зародження інноваційної економіки [17].

Резюмуючи викладене, варто зазначити, що в університетських аудиторіях часто панує атмосфера інерції, коли значна частина студентів здобуває освіту формально. Для активної молоді таке середовище є демотивуючим. Тому створення бізнес-спільноти вирішує фундаментальну проблему «вакууму односторонності». Штучно створюючи концентрацію проактивних людей, ми запускаємо каталізатор розвитку. При цьому я категорично не погоджуюся з тезою, що такі ініціативи мають базуватися виключно на ентузіазмі та бути повністю безкоштовними. Безкоштовний контент часто знецінюється та сприймається як «інформаційний шум». Будь-яка волонтерська команда рано чи пізно потрапляє у пастку «голоного ентузіазму» та стикається з вигоранням. Тому монетизація студентської бізнес-спільноти — це не про надприбутки, це про якісний фільтр аудиторії та єдиний дієвий інструмент забезпечення довгострокової життєдіяльності проєкту.

1.3 Світовий бенчмаркінг та критерії успішності університетських інкубаторів

У контексті глобалізації вищої освіти та переходу до парадигми «підприємницького університету» (Entrepreneurial University), вивчення передового світового досвіду щодо створення та управління академічними бізнес-інкубаторами набуває стратегічного значення. Провідні заклади вищої

освіти світу давно трансформувалися з класичних центрів генерації фундаментальних знань у потужні екосистеми комерціалізації інновацій. Проведення бенчмаркінгового дослідження дозволяє ідентифікувати найбільш ефективні організаційно-економічні моделі підтримки студентських стартапів та адаптувати їх до реалій українського академічного середовища [17].

Аналіз глобального ринку інноваційної інфраструктури свідчить, що безперечним лідером у сфері академічного підприємництва є екосистема Кремнієвої долини, зокрема Стенфордський університет. Його флагманська ініціатива — акселератор StartX — є еталоном освітньо-інвестиційної спільноти. Унікальність моделі StartX полягає у її «безчастковому» (zero-equity) підході: інкубатор не вимагає від засновників стартапів передачі частки компанії в обмін на фінансування та експертизу [19]. Натомість фокус робиться на розвитку соціального капіталу — формуванні тісної спільноти випускників (Alumni), які стають менторами, інвесторами та першими клієнтами для нових резидентів. Фінансова стійкість такої моделі забезпечується потужними дотаціями з ендавмент-фонду університету та стратегічним партнерством з провідними венчурними фондами і корпораціями.

Іншу, більш структуровану та академічно інтегровану модель, демонструє Массачусетський технологічний інститут (MIT) через свій центр Martin Trust Center та програму MIT delta v. В основі цієї моделі лежить концепція «дисциплінованого підприємництва» (Disciplined Entrepreneurship), яка передбачає, що створення інноваційного бізнесу — це не хаотичний процес, а набір чітких, алгоритмізованих кроків [20]. MIT delta v функціонує як інтенсивний літній акселератор, куди потрапляють команди після жорсткого відбору. Головна особливість моделі MIT полягає в орієнтації на глибокі технологічні інновації (DeepTech) та обов'язковій наявності робочого прототипу (MVP). Фінансування команд здійснюється через систему мікрогрантів (milestone-based funding), які виділяються лише після досягнення стартапом конкретних вимірюваних результатів.

Досвід Гарвардського університету (Harvard University) репрезентує модель крос-дисциплінарного інкубатора — Harvard Innovation Labs (i-lab). Її головна ціннісна пропозиція (Value Proposition) полягає у концепції «One Harvard», що руйнує традиційні бар'єри між різними факультетами. Інкубатор i-lab свідомо формує команди, поєднуючи студентів бізнес-школи з майбутніми медиками, юристами та інженерами [21]. Це дозволяє створювати стартапи, які одразу враховують юридичні, технічні та ринкові ризики. Монетизація та підтримка такої екосистеми базується на корпоративному фандрейзингу та системі меценатства, коли випускники-мільярдери цільовим призначенням фінансують інфраструктуру інкубатора.

Європейський підхід до створення академічних бізнес-інкубаторів відрізняється більшим акцентом на взаємодію з державним сектором та промисловістю (B2B-модель). Яскравим прикладом є центр інновацій та створення бізнесу UnternehmerTUM при Мюнхенському технічному університеті (TUM), Німеччина. Ця модель функціонує як гібридна платформа, де студенти працюють над вирішенням реальних технологічних завдань від таких корпоративних гігантів, як BMW, Siemens чи SAP [22]. UnternehmerTUM інтегрує транзакційну та партнерську моделі фінансування: корпорації сплачують значні внески за доступ до талановитої молоді (Employer Branding) та інноваційних ідей, що повністю покриває операційні витрати інкубатора і дозволяє студентам отримувати ресурси безкоштовно.

Підсумовуючи світовий досвід функціонування студентських бізнес-інкубаторів, можна виокремити декілька фундаментальних патернів, які забезпечують їхню результативність. По-перше, жоден успішний світовий інкубатор не існує як ізольована структура — вони всі глибоко інтегровані в локальну макроекономічну екосистему. По-друге, ключовим активом виступає інституціоналізований соціальний капітал: база менторів, мережа випускників (Alumni network) та доступ до пулу лояльних інвесторів. По-третє, фінансова сталість (Sustainability) провідних світових моделей ніколи не спирається на

єдине джерело доходу; вони застосовують гібридні стратегії монетизації, диверсифікуючи надходження від корпоративних партнерів, університетських фондів та доходів від успішних «екзитів» (виходів) своїх резидентів.

Імплементація передового світового досвіду щодо створення академічних бізнес-інкубаторів у вітчизняний освітній простір не може відбуватися шляхом механічного копіювання. Специфіка українського макроекономічного середовища, яка характеризується високим ступенем невизначеності, наслідками воєнного стану, міграційним відтоком талантів («відтоком мізків») та обмеженим доступом до класичного венчурного капіталу, вимагає глибокої адаптації глобальних моделей [22]. Відповідно, для забезпечення життєздатності та результативності студентських інкубаційних платформ в Україні необхідно систематизувати критичні фактори успіху (Critical Success Factors — CSF), які враховуватимуть як міжнародний бенчмаркінг, так і локальні інституційні реалії.

На основі синтезу світових практик та аналізу вітчизняного досвіду функціонування молодіжних ініціатив можна виокремити п'ять фундаментальних факторів успіху для академічних бізнес-інкубаторів в українських ЗВО:

1. Інституційна автономія при стратегічній підтримці університету. Успішний бізнес-інкубатор повинен мати достатній рівень операційної гнучкості, щоб швидко реагувати на запити ринку, уникаючи надмірної академічної бюрократії. Проте він має залишатися органічною частиною університетської екосистеми. Синергія полягає в тому, що ЗВО надає інфраструктуру, легітимність (бренд) та доступ до цільової аудиторії (студентів і науковців), тоді як інкубатор функціонує за законами проєктного менеджменту та гнучких методологій (Agile) [24]. Без стратегічного патронату з боку керівництва університету такі ініціативи швидко маргіналізуються.

2. Гібридна модель фінансової стійкості. Як доводить практика, покладання виключно на бюджетне фінансування університету або голий ентузіазм волонтерських команд є стратегічною помилкою, що призводить до швидкого вигорання (burnout) та втрати інституційної пам'яті після випуску засновників. Ключовим фактором успіху є диверсифікація джерел монетизації. Українські академічні інкубатори повинні впроваджувати транзакційні, партнерські та грантові моделі: залучати цільове фінансування від міжнародних донорів (USAID, Horizon Europe), продавати корпоративному сектору доступ до пулу талантів (Employer Branding, B2B-партнерство) та впроваджувати преміальні підписки для резидентів [24]. Фінансова автономія є запорукою залучення якісних експертів та формування фонду оплати праці адміністративної команди.
3. Формування екосистеми практичного менторства та навчання «Peer-to-Peer». Ціннісна пропозиція інкубатора не повинна дублювати класичні університетські лекції. Критичним фактором є перехід від академічного теоретизування до прикладної валідації ідей. Успішний інкубатор акумулює навколо себе соціальний капітал у вигляді мережі менторів — діючих підприємців, інвесторів та успішних випускників (Alumni). Застосування формату обміну досвідом «рівний — рівному» (P2P), розбір реальних бізнес-кейсів та помилок стимулює розвиток емоційного інтелекту і критичного мислення резидентів, значно знижуючи їхні транзакційні та операційні ризики на старті [22].
4. Фокус на технологічності та концепції «Born Global». Враховуючи обмеженість внутрішнього ринку України в умовах економічної кризи, сучасні студентські стартапи повинні проектуватися з прицілом на глобальне масштабування з першого дня існування (стратегія «народжені глобальними»). Інкубатори у ЗВО мають стимулювати крос-дисциплінарну взаємодію, об'єднуючи студентів-економістів з IT-фахівцями та інженерами для створення інноваційних рішень у сферах

DeerTech, EdTech, FinTech чи Military-Tech. Інтеграція іноземних технологій, англomовного середовища та міжнародних стандартів ведення бізнесу безпосередньо всередині інкубатора підвищує шанси резидентів на залучення зовнішнього капіталу [25].

5. Чітка система метрик та KPI. Ефективність інкубатора не може вимірюватися лише кількістю проведених лекцій чи загальним охопленням аудиторії. Успішна імплементація передбачає орієнтацію на якісні показники (Unit-економіку): коефіцієнт виживання стартапів (Survival Rate), кількість створених мінімально життєздатних продуктів (MVP), обсяг залучених резидентами інвестицій та індекс лояльності учасників (NPS). Такий підхід, заснований на даних (Data-driven decision making), дозволяє своєчасно коригувати стратегію розвитку інкубатора.

Систематизовані критичні фактори успіху (CSF), необхідні для життєздатності академічного бізнес-інкубатора в реаліях української економіки, наочно представлено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Критичні фактори успіху (CSF) академічного бізнес-інкубатора в українських ЗВО

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, створення дієвого академічного бізнес-інкубатора в українських реаліях — це складний інституційний процес, що вимагає трансформації організаційної культури університету. Впровадження систематизованих факторів успіху створює передумови для перетворення ЗВО на потужні драйвери повоєнної відбудови економіки, де інкубатори виступатимуть ефективним механізмом капіталізації інтелектуального потенціалу молоді.

У першому розділі було досліджено теоретико-методичний фундамент створення та функціонування академічних бізнес-інкубаторів. Проведений аналіз еволюції інфраструктури підтримки підприємництва доводить, що сучасна економіка знань вимагає переходу від ізольованих інституцій до комплексних екосистем. Водночас критичний погляд на вітчизняні реалії свідчить, що класичні інкубатори, створені директивно «згори донизу», часто страждають від надмірної бюрократизації та існують лише заради звітності. Справжня ефективність досягається тоді, коли інфраструктура формується «знизу догори» — ініціативною, пасіонарною молоддю, яка реагує на реальні виклики ринку і створює живий хаб для тестування гіпотез та розробки MVP.

Дослідження теоретичних парадигм формування соціального капіталу та концепції «слабких зв'язків» підтверджує, що головна цінність інкубатора чи бізнес-спільноти полягає у правильному нетворкінгу. В умовах університетського середовища, де нерідко панує академічна інерція, створення спеціалізованої спільноти дозволяє подолати «вакуум односторонності». Штучна концентрація проактивних індивідів виступає потужним каталізатором їхнього зростання. При цьому доведено, що життєздатність таких ініціатив не може базуватися виключно на волонтерських засадах. Безкоштовний формат знецінює продукт, перетворюючи його на «інформаційний шум», а команда неминує потрапляє у пастку «голої ентузіазму» та вигорання. Тому монетизація академічного інкубатора та впровадження платних сервісів є не самоціллю, а

необхідним фільтром якості та базовим інструментом забезпечення організаційної сталості.

Аналіз провідних світових моделей (таких як StartX, MIT delta v) показав, що сліпе копіювання досвіду Кремнієвої долини в Україні є нерелевантним через відсутність багатомільйонних ендаумент-фондів та обмежений доступ до венчурного капіталу. Вітчизняна модель академічного бізнес-інкубатора повинна будуватися на засадах самоокупності, диверсифікації джерел доходу та гібридної монетизації.

Отже, академічний бізнес-інкубатор слід розглядати не як конкурента класичній вищій освіті, а як її стратегічного партнера. Заклад вищої освіти забезпечує фундаментальну базу та інституційний бренд, тоді як інкубатор привносить підприємницький драйв, практичні інструменти та прямий зв'язок із ринком. Реалізація такої синергетичної моделі у форматі «Win-Win» дозволяє докорінно трансформувати університетське середовище та підвищити його конкурентоспроможність. Сформований теоретичний базис та визначені критерії успішності створюють необхідне підґрунтя для переходу до аналітичної оцінки макросередовища та практичної діагностики бази дослідження у наступному розділі.

Підсумовуючи теоретичний базис першого розділу, слід наголосити на необхідності відходу сучасних закладів вищої освіти від суто теоретичної парадигми функціонування. Аналіз практичного досвіду реалізації інноваційних ініціатив підтверджує, що проактивній студентській спільноті необхідна не формальна імітація діяльності задля академічної звітності, а адаптований до реалій ринку полігон для апробації бізнес-гіпотез та розробки реальних продуктів.

Обґрунтованим є твердження, що будь-яка інфраструктура підтримки підприємництва, яка базується виключно на дотаційних механізмах або ентузіазмі засновників, стикається з ризиками стагнації, зниження якості

операційних процесів та емоційного вигорання менеджменту. Життєздатний академічний інкубатор має з етапу проектування розглядатися як фінансово стійка модель із чіткою Unit-економікою, диверсифікованими джерелами доходу та зрозумілими інструментами монетизації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА БАЗИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА МАКРОСЕРЕДОВИЩА (НА ПРИКЛАДІ STARTUP SCHOOL KNEU)

2.1 Оцінка макросередовища та галузевої конкуренції на ринку освітніх інновацій

Функціонування будь-якого інституту підтримки підприємництва, зокрема академічного бізнес-інкубатора, не відбувається в ізольованому вакуумі. Воно підпорядковується впливу глобальних та національних макроекономічних трендів. Для обґрунтування доцільності створення та масштабування бізнес-інкубатора на базі закладу вищої освіти необхідно провести комплексну діагностику зовнішнього середовища. Найбільш релевантним інструментом для такого дослідження є PEST-аналіз, який дозволяє систематизувати політико-правові (Political), економічні (Economic), соціокультурні (Social) та технологічні (Technological) фактори, що формують екосистему молодіжного стартап-руху в Україні.

Політико-правові фактори (P) Сучасний політичний ландшафт України визначається безпрецедентними викликами, зумовленими повномасштабним воєнним станом. Цей фактор є домінуючим і несе в собі значні ризики: обмеження мобільності населення, складність довгострокового планування та фізичні загрози інфраструктурі. Проте, парадоксальним чином, війна стала каталізатором суттєвих дерегуляційних процесів та стимулювала безпрецедентну політичну підтримку інноваційного сектору з боку держави [27].

По-перше, потужний євроінтеграційний курс України вимагає синхронізації вітчизняного законодавства з директивами ЄС, що робить правове поле більш прозорим для міжнародних інвесторів та грантодавців. По-друге, функціонування спеціального правового та податкового простору «Дія.City»

створює одну з найсприятливіших у Європі податкових систем для технологічного бізнесу, що стимулює молодь до легалізації своїх стартапів. По-третє, діяльність Українського фонду стартапів (USF) як державної інституції демонструє фокус влади на підтримці проєктів ранніх стадій (pre-seed та seed), зокрема у сфері технологій подвійного призначення (Military-Tech / Defense-Tech), що відкриває нові ніші для студентських ініціатив [28].

Економічні фактори

Економічне середовище розвитку стартап-руху характеризується високим рівнем волатильності. До негативних факторів належать загальна макроекономічна нестабільність, високий рівень інфляції, падіння купівельної спроможності на внутрішньому ринку B2C та суттєве скорочення класичного венчурного інвестування, оскільки інвестори уникають високоризикових активів у зоні бойових дій.

Однак ця криза частково компенсується потужним припливом спеціалізованого донорського та грантового капіталу. Сьогодні в Україні діє безпрецедентна кількість міжнародних програм підтримки мікро- та малого бізнесу (USAID, Horizon Europe, EU4Business, програми від EBRD) [29]. Для студентського стартап-руху це означає зміну парадигми фандрейзингу: замість пошуку локальних бізнес-ангелів, команди мають можливість залучати безповоротне грантове фінансування (equity-free grants). Крім того, девальвація національної валюти робить українські інтелектуальні продукти більш конкурентоспроможними на світовому ринку за критерієм «ціна-якість», що стимулює створення експортоорієнтованих сервісів.

Соціокультурні та демографічні фактори

Соціальний вимір є найбільш критичним для університетських бізнес-інкубаторів. З одного боку, Україна стикається з глибокою демографічною кризою та відтоком талантів («відтік мізків»). Часткова еміграція студентства за кордон розмиває цільову аудиторію академічних інкубаторів і ускладнює

фізичне формування команд. Значним фактором також є високий рівень психологічного стресу серед молоді.

З іншого боку, в українському суспільстві спостерігається радикальна трансформація ментальності. Високий престиж підприємництва серед молоді та запит на якісний нетворкінг формують потужний фундамент для створення бізнес-спільнот [30]. Розвиток волонтерського руху довів здатність молоді до самоорганізації, швидкого вирішення складних логістичних завдань та управління проєктами. Цей проактивний «волонтерський ген» легко трансформується у підприємницьке мислення (entrepreneurial mindset), що робить сучасних студентів ідеальною аудиторією для стартап-інкубаторів.

Технологічні фактори

Технологічний прогрес кардинально знизив бар'єри входу в підприємництво для молоді. Бум технологій штучного інтелекту (AI) та популяризація платформ розробки без коду (No-code / Low-code, таких як Webflow, Bubble, Bubble) дозволяють студентам економічних спеціальностей самостійно, без залучення дорогих програмістів, створювати мінімально життєздатні продукти (MVP) та тестувати ринкові гіпотези за лічені дні [31].

Крім того, повна діджиталізація освітнього та бізнес-процесів (розвиток інструментів відеозв'язку, хмарних сервісів, платформ для спільної роботи типу Miro, Notion, Figma) нівелює значення географічної прив'язки. Це дозволяє українським стартап-командам ефективно працювати у розподіленому форматі та залучати до своїх проєктів менторів і клієнтів з будь-якої точки світу.

Узагальнені результати проведеного PEST-аналізу макросередовища розвитку молодіжного стартап-руху в Україні згруповано у матриці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Матриця PEST-аналізу умов розвитку студентських стартапів та інкубаторів в Україні

Політичні (Political)	Економічні (Economic)
Можливості (+): • Державна підтримка інновацій (УФС). • Пільговий режим «Дія.City». • Євроінтеграційний курс та гранти ЄС. Загрози (-): • Воєнний стан та безпекові ризики. • Зміни у регуляторному законодавстві.	Можливості (+): • Доступ до міжнародних донорських фондів (USAID, EBRD). • Експортна конкурентоспроможність через різницю валютних курсів. Загрози (-): • Інфляція та зниження купівельної спроможності B2C ринку. • Дефіцит класичного венчурного капіталу.
Соціокультурні (Social)	Технологічні (Technological)
Можливості (+): • Високий престиж підприємництва. • Трансформація проактивності (волонтерський досвід) у бізнес.	Можливості (+): • Доступність AI та No-code платформ для швидкого створення MVP. • Глобальна діджиталізація та можливість розподіленої роботи (Remote).

Політичні (Political)	Економічні (Economic)
• Запит на ком'юніті та нетворкінг. Загрози (-): • Еміграція студентів («відтік мізків»). • Психологічне вигорання та стрес.	Загрози (-): • Ризики кібербезпеки. • Перебої з енергопостачанням (блекаути).

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження.

Таким чином, макросередовище України формує надзвичайно контрастні умови для розвитку молодіжного підприємництва. Незважаючи на жорсткі політичні та економічні виклики, пов'язані з війною, екосистема пропонує унікальне «вікно можливостей» у вигляді безпрецедентної донорської підтримки та технологічного спрощення запуску бізнесу.

Аналіз ринкової кон'юнктури дає підстави стверджувати, що концепція ідеальних умов для започаткування підприємницької діяльності є теоретичною абстракцією. Сучасні українські реалії виступають специфічним фактором селекції та адаптації інноваційних проєктів. Військово-політична та економічна дестабілізація зумовила трансформацію підходів до молодіжного підприємництва, змушуючи розробників відмовлятися від інерційних моделей розвитку на користь стратегій гнучкого виживання.

Зазначені виклики сприяють формуванню прагматичного підходу серед студентської спільноти, що виявляється у пріоритетній орієнтації на глобальні ринки та фокусуванні на розробці життєздатних бізнес-моделей замість формального бізнес-планування. Стартапи та бізнес-спільноти, що демонструють здатність до адаптації, ефективного дистанційного управління та

диверсифікованого фандрейзингу в умовах високої невизначеності, набувають унікального рівня організаційної резистентності.

Це формує значні конкурентні переваги вітчизняних проєктів у порівнянні з ініціативами, що розвиваються у стабільних економічних системах. У зв'язку з цим, розбудова академічного бізнес-інкубатора на сучасному етапі розглядається не як ризикований захід, а як стратегічна інвестиція у розвиток людського капіталу, що вже володіє навичками кризового менеджменту та готовністю до масштабування в глобальному масштабі.

Для визначення стратегічної позиції StartUp School KNEU на ринку та обґрунтування доцільності трансформації її у повноцінний академічний бізнес-інкубатор необхідно провести структурний аналіз конкурентного середовища. Найбільш релевантним аналітичним інструментом для такого дослідження є модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера, яка дозволяє оцінити інтенсивність конкуренції та потенційну прибутковість обраної ринкової ніші [32]. Враховуючи специфіку освітніх та інкубаційних послуг в Україні станом на 2025–2026 роки, аналіз адаптовано до особливостей університетського сегменту [33].

1. Загроза появи нових гравців (Помірна). Бар'єри входу на ринок неформальної бізнес-освіти та молодіжних спільнот є відносно низькими. Запуск базового Telegram-каналу, проведення серії онлайн-вебінарів чи створення локального студентського гуртка не потребує значних капіталовкладень. Проте створення якісного бізнес-інкубатора з реальною ціннісною пропозицією стикається із суттєвими бар'єрами: необхідністю залучення статусного пулу менторів, наявністю інституційного бренду та забезпеченням фінансової стійкості.

У цьому контексті StartUp School KNEU має значну конкурентну перевагу. Репутаційний капітал Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, його розвинена екосистема випускників

(Alumni) та інфраструктурні можливості формують високий бар'єр для нових, незалежних гравців. Нові комерційні проєкти змушені будуть витрачати значні бюджети на маркетинг (від \$50 до \$150 за залучення одного ліда у сфері бізнес-освіти), тоді як університетський інкубатор має безкоштовний прямий доступ до цільової аудиторії студентів.

2. Влада споживачів (Помірна). Споживачами послуг академічного інкубатора є студенти, аспіранти та молоді підприємці. Їхня переговорна сила є помірною. З одного боку, студенти мають широкий вибір альтернативних безкоштовних освітніх можливостей (онлайн-курси, відкриті лекторії). З іншого боку, ексклюзивність ціннісної пропозиції інкубатора — доступ до закритого нетворкінгу, грантового фінансування (наприклад, призових фондів у 100 000 грн) та персонального менторства — робить ці послуги високодиференційованими [33].

Для наочності розглянемо прогнозований розрахунок втраченої вигоди студента у разі відмови від участі в інкубаторі. Середня ринкова вартість однієї години консультації кваліфікованого бізнес-ментора в Україні становить близько \$50–\$100. Проходження класичної програми інкубації передбачає мінімум 10–15 годин менторських сесій, що еквівалентно \$500–\$1500. Отримуючи цей ресурс у межах StartUp School KNEU безкоштовно або за символічну підписку, студент має надзвичайно високу економічну мотивацію до участі, що знижує його владу як «вибагливого споживача».

3. Влада постачальників (Низька). Основними «постачальниками» для бізнес-інкубатора є експерти, бізнес-тренери, ментори та провайдери цифрових сервісів (платформи для вебінарів, CRM-системи). Ринок бізнес-спікерів та експертів в Україні є висококонкурентним і насиченим [33]. Багато успішних підприємців готові співпрацювати з університетськими ініціативами на волонтерських засадах (Pro bono) заради розвитку власного HR-бренду або з міркувань соціальної відповідальності (CSR). Отже, StartUp School KNEU має

свободу вибору та не відчуває критичної залежності від конкретних постачальників послуг чи експертизи.

4. Загроза товарів-субститутів / замінників. Товарами-замінниками для послуг бізнес-інкубатора виступають:

- Масові відкриті онлайн-курси (MOOCs), такі як Coursera, Prometheus, EdEra. Вони надають структуровані теоретичні знання [33].
- Класична університетська магістратура за спеціальностями «Підприємництво» чи «Менеджмент».
- Самостійний запуск бізнесу методом «спроб і помилок» без менторської підтримки.

Попри доступність цих альтернатив, вони не здатні повною мірою замінити ключову цінність інкубатора — формування соціального капіталу (нетворкінгу) та індивідуального супроводу проєкту (трекінгу). Онлайн-курси дають знання, але не формують команди і не забезпечують доступу до інвесторів.

5. Конкуренція в галузі. Інтенсивність прямої конкуренції серед університетських бізнес-інкубаторів в Україні зростає. Основними конкурентами StartUp School KNEU є інноваційні хаби провідних технічних та економічних ЗВО (наприклад, Sikorsky Challenge при КПІ, Центр підприємництва УКУ, стартап-програми НаУКМА) [33]. Конкуренція точиться переважно за талановиті студентські команди та увагу корпоративних донорів. Проте ринок молодіжного підприємництва в Україні перебуває на стадії зростання, тому попиту вистачає для всіх якісних гравців, що дозволяє уникати жорсткої цінової чи маркетингової «війни».

Узагальнюючи проведену діагностику за моделлю М. Портера, можна стверджувати, що ринкова позиція StartUp School KNEU є стратегічно стійкою (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – модель п'яти сил Портера.

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження.

Загроза з боку нових гравців та влада постачальників є низькими, що створює сприятливі умови для масштабування. Головними викликами залишаються конкуренція за якісні проєкти серед інших університетських хабів та необхідність постійного вдосконалення ціннісної пропозиції для утримання уваги студентів (протидія субститутам). Відповідно, стратегія розвитку інкубатора має фокусуватися на посиленні диференціації: залученні унікальних менторів-практиків, формуванні ексклюзивної Alumni-спільноти та забезпеченні доступу до реального грантового фінансування.

Результати аналізу за моделлю Портера розкривають головну стратегічну перевагу StartUp School KNEU: інкубатор має монопольний доступ до «теплої» аудиторії — студентів профільного економічного університету. Комерційні проєкти або приватні клуби змушені витратити тисячі доларів на таргетовану рекламу, щоб залучити клієнта. Університетський інкубатор отримує цього ж клієнта фактично безкоштовно через академічні канали комунікації. Проте ця монополія є оманливою. Якщо інкубатор не надає студенту реальної практичної цінності (робочі кейси, зв'язки, гранти), а пропонує лише академічну теорію,

студент просто перейде до комерційних онлайн-продуктів або закритих бізнес-спільнот. Тому головний конкурент інкубатора — це не інші університети, а розрив між очікуваннями сучасного студента і консервативністю університетських процесів.

2.2 Діагностика бізнес-моделі (Lean Canvas) та організаційної структури стартап-школи

Оцінка ефективності функціонування інститутів підтримки молодіжного підприємництва вимагає системного аналізу їхньої бізнес-моделі. Традиційні бізнес-плани часто є занадто громіздкими та негнучкими для проєктів, які перебувають на етапі становлення та постійного тестування гіпотез. Тому для діагностики StartUp School KNEU найбільш релевантним інструментом є методологія Lean Canvas, розроблена Ешом Маур'єю (Ash Maurya) на основі концепції Lean Startup [34]. Цей інструмент дозволяє на одному аркуші візуалізувати ключові складові діяльності інкубатора, фокусуючись на вирішенні реальних проблем цільової аудиторії та пошуку оптимальної ціннісної пропозиції.

Декомпозиція бізнес-моделі StartUp School KNEU за 9 блоками Lean Canvas дозволяє виявити сильні сторони та структурні дисбаланси в існуючій архітектурі проєкту (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Діагностика бізнес-моделі StartUp School KNEU (модель Lean Canvas)

Джерело: розроблено автором за методологією [34].

Аналіз сформованої моделі Lean Canvas чітко вказує на те, що StartUp School KNEU має потужну ціннісну пропозицію (блок 3) та беззаперечну приховану перевагу (блок 9). Інкубатор успішно вирішує ключову проблему студентів — брак практичного досвіду та фінансування.

Проте критичною вразливістю існуючої моделі є дисбаланс між блоками 6 (Потоки доходів) та 7 (Структура витрат). Якщо на етапі запуску (MVP) інкубатор міг існувати на волонтерських засадах або за рахунок разових дотацій університету, то перехід до етапу масштабування вимагає перегляду фінансової моделі.

Для обґрунтування необхідності структурних змін проведемо прогнозований розрахунок Unit-економіки інкубаційної програми за поточних умов. Припустимо, що операційні витрати на організацію одного сезону інкубатора (маркетинг, логістика, адміністрування, гонорари ключовим спікерам) становлять 150 000 грн. Якщо участь беруть 30 студентів, то собівартість (Cost) на одного учасника становить 5 000 грн. Оскільки наразі участь для студентів є безкоштовною, а стабільні корпоративні спонсори

відсутні, інкубатор щосезону генерує чистий збиток для бюджету або вимагає постійного грантового підживлення [35].

Така фінансова архітектура є несталою (unsustainable). Для вирішення цієї проблеми бізнес-модель StartUp School KNEU має еволюціонувати від формату «витратного центру» (Cost Center) до моделі соціального підприємництва. Це передбачає впровадження B2B-напрямку: продаж корпоративним партнерам пакетів доступу до бази талановитих команд (Employer Branding) та запровадження моделі Freemium для студентів (базова програма — безкоштовно, доступ до закритого клубу випускників або преміум-менторства — за платною підпискою).

Аналізуючи Lean Canvas, варто відзначити, що найбільшою пасткою для університетських інкубаторів є хибне визначення «Прихованої переваги» (Unfair Advantage). Багато ініціатив вважають, що наявність безкоштовних аудиторій — це їхній головний козир. Але в епоху тотального онлайну квадратні метри нічого не варті. Справжньою конкурентною перевагою StartUp School KNEU є ексклюзивний доступ до спільноти випускників (Alumni), які вже стали успішними підприємцями. Якщо інкубатор зможе системно конвертувати лояльність випускників у менторську та фінансову підтримку нових студентських проєктів, він створить самовідтворювану екосистему, скопіювати яку комерційним конкурентам буде неможливо.

Ефективна реалізація бізнес-моделі, проаналізованої у попередньому підпункті, об'єктивно неможлива без релевантної організаційної структури, яка має гнучко адаптуватися до етапів життєвого циклу проєкту. Будь-який інститут підтримки підприємництва проходить шлях від ініціативної групи до інституціоналізованої організації. Дослідження ретроспективи розвитку бази дослідження показує, що її організаційна архітектура еволюціонувала відповідно до зростання масштабу завдань.

Згідно з аналізом життєвого циклу, розвиток спільноти та стартап-школи можна чітко розділити на три ключові етапи:

1. Етап запуску та валідації (MVP) (2023 рік): Організаційна структура мала яскраво виражений харизматичний (лідерський) характер. Управління здійснювалося в «ручному режимі» фаундерами, а головним завданням було тестування формату та залучення перших 200 лояльних учасників (early adopters) через відкриті лекції та нетворкінг-ігри.
2. Етап інституціоналізації (2024 рік): Із досягненням критичної маси аудиторії (понад 700 учасників) хаотичне управління стало неефективним. Відбувся перехід до функціональної структури: було виділено SMM-відділ, відділ івент-менеджменту та введено посаду операційного директора (COO), що дозволило керівництву сфокусуватися на стратегічному партнерстві з університетом.
3. Етап комерціалізації та масштабування (2025 рік): Впровадження платних форматів, бізнес-ланчів та підписок вимагало переходу до змішаної (проектно-матричної) організаційної структури, яка здатна обслуговувати фінансові потоки та генерувати стабільну цінність для понад 1000 підписників.

На поточному етапі зрілості (V сезон) організаційна структура StartUp School KNEU побудована за змішаною моделлю, що дозволяє зберігати високу оперативну ефективність при мінімальних постійних фінансових витратах. Ядро структури формують наступні рівні:

- Керівний склад (Штатний персонал): Керівник стартап-школи (забезпечує стратегічне планування та фандрейзинг) та маркетинг-менеджер (відповідає за позиціонування бренду та воронку залучення).
- Експертний пул (Залучені фахівці): Ментори, інвестори та бізнес-тренери, які працюють на проєктній (сезонній) основі, надаючи резидентам практичну експертизу.

- Операційний супровід (Волонтерський корпус): Активні студенти-організатори, які забезпечують логістику, модерацію чатів та супровід заходів (наприклад, Pitch Day).
- Бенефіціари: Проєктні команди студентів, які формуються на початку сезону з чітким розподілом ролей (СЕО, СТО, СМО), що імітує реальні умови функціонування стартапу.

Хоча така «волонтерсько-проєктна» структура демонструє високу гнучкість, її фундаментальною вразливістю є високий рівень плинності кадрів (Staff Turnover) та ризик втрати інституційної пам'яті через природне завершення навчання студентами-активістами.

Для доведення економічної неефективності надмірної опори на волонтерський ресурс формалізуємо розрахунок прихованих витрат (Hidden Costs) на онбординг (адаптацію) нових членів команди внаслідок плинності кадрів. Загальна сума прихованих збитків інкубатора на оновлення волонтерського ресурсу за один академічний семестр розраховується за формулою (2.1):

$$HC = V \times TR \times T_{onb} \times C_{man} \quad (2.1)$$

де HC — загальні приховані витрати на адаптацію нових учасників команди, грн;

V — загальна чисельність операційної команди (волонтерів), осіб;

TR — коефіцієнт плинності кадрів за семестр (Turnover Rate), частка від одиниці;

T_{onb} — середні витрати часу керівництва (наприклад, СОО) на залучення, проведення співбесід та базове навчання одного нового організатора, годин;

C_{man} — альтернативна (ринкова) вартість однієї години управлінського часу керівника, грн/год.

Проведемо прогнозований, але наближений до реалій бази дослідження розрахунок. Припустимо, що операційна команда інкубатора складається з 10

волонтерів ($V = 10$). Через високе академічне навантаження та емоційне вигорання плинність кадрів становить 50% на семестр ($TR = 0,5$). Залучення та базове навчання одного нового організатора вимагає в середньому 20 годин часу операційного директора ($T_{onb} = 20$). Ринкова вартість часу керівника такого рівня становить умовно 400 грн/година ($C_{man} = 400$).

Підставивши ці значення у формулу (2.1), отримаємо:

$$HC = 10 \times 0,5 \times 20 \times 400 = 40\,000$$

Відповідно, заміна 5 волонтерів коштує проєкту 40 000 грн прихованих управлінських збитків за один семестр. До цього показника також варто додати втрачену операційну ефективність команди у перший місяць роботи новачків.

Ця математична модель доводить, що економія на фонді оплати праці (ФОП) у студентських організаціях є ілюзорною. Замість постійного фінансування прихованих збитків на пошук та навчання нових волонтерів, економічно доцільніше трансформувати організаційну структуру. Переведення найбільш результативних волонтерів у статус оплачуваних стажерів (молодших координаторів) із виділенням цільового стипендіального фонду (наприклад, сумарно 20 000 грн на семестр для ключових гравців) створить матеріальну мотивацію, різко знизить коефіцієнт плинності кадрів (TR) і вивільнить дорогий час керівництва для стратегічного фандрейзингу та роботи з корпоративними спонсорами.

2.3 Аналіз ключових показників ефективності (KPI) та SWOT-аналіз діяльності бази дослідження

Оцінка діяльності будь-якого інституту підтримки інноваційного підприємництва вимагає переходу від описових характеристик до кількісних метрик. На відміну від класичних комерційних проєктів, де головними

індикаторами виступають показники рентабельності інвестицій (ROI) або щомісячного регулярного доходу (MRR), академічний бізнес-інкубатор оперує специфічними екосистемними та освітніми метриками [38]. Аналіз ефективності StartUp School KNEU доцільно розділити на два взаємопов'язані блоки: оцінку ефективності залучення аудиторії (маркетингова активність) та оцінку якості «продукту» (результативність команд-резидентів).

Оцінка маркетингової активності та вартості залучення: В основі маркетингової стратегії бази дослідження лежить адаптована воронка залучення (AARRR), де верхнім рівнем (Top of the Funnel) виступає загальна студентська аудиторія KNEU та інших ЗВО, а нижнім — команди, що успішно проходять відбір на інкубаційну програму [40]. Головним показником ефективності маркетингу в цій моделі є вартість залучення одного клієнта / резидента (Customer Acquisition Cost — CAC).

Для оцінки реальної маркетингової ефективності школи проведемо розрахунок прогнозованого показника CAC. Оскільки наразі школа функціонує переважно за рахунок волонтерського ресурсу, ми застосуємо метод альтернативної вартості (включимо ринкову вартість праці команди) для відображення реальної економіки проєкту. Формула розрахунку вартості залучення одного резидента (2.2) має такий вигляд:

$$CAC = \frac{C_m + C_s}{N_r} \quad (2.2)$$

де CAC — вартість залучення одного цільового резидента інкубатора, грн;

C_m — прямі маркетингові витрати за сезон (бюджет на таргетовану рекламу, поліграфію, промо-заходи), грн;

C_s — альтернативна вартість праці SMM-відділу та маркетологів (еквівалент заробітної плати за ринковими ставками), грн;

N_r — кількість учасників, які успішно пройшли відбір та стали резидентами програми, осіб.

Змоделюємо ситуацію для останнього (V) сезону стартап-школи. Припустимо, що прямі витрати на рекламу в студентських Telegram-каналах та Instagram становили 15 000 грн ($C_m = 15\,000$). Ринкова вартість роботи команди з 3 маркетологів-волонтерів за два місяці активної кампанії оцінюється у 45 000 грн ($C_s = 45\,000$). В результаті кампанії було отримано 250 заявок, з яких жорсткий відбір пройшли 40 резидентів ($N_r = 40$). Підставивши ці значення у формулу (2.2), отримаємо:

$$CAC = \frac{15000 + 45000}{40} = 1500$$

Отже, повна економічна вартість залучення одного резидента становить 1500 грн. Порівняно з комерційними ІТ-школами або приватними акселераторами в Україні, де показник САС у сфері В2С-освіти часто перевищує 150–200 доларів (6000–8000 грн) за ліда, StartUp School KNEU демонструє надзвичайно високу маркетингову ефективність [38]. Це підтверджує раніше висунуту тезу про те, що інституційний бренд КНЕУ та наявність лояльної внутрішньої аудиторії є фундаментальною конкурентною перевагою.

Оцінка діяльності інноваційного хабу не може обмежуватися лише маркетинговими метриками (САС) та показниками виживаності стартапів. Для повноцінного фінансово-економічного аналізу необхідно дослідити структуру операційних витрат (ОРЕХ) StartUp School KNEU та визначити фінансові межі її життєздатності в умовах відсутності сталих комерційних доходів.

Оскільки на поточному етапі інкубатор функціонує переважно у форматі офлайн-буткампів (Bootcamp) тривалістю 2 місяці, витрати мають яскраво виражену сезонну (проектну) природу. Проведемо аналіз структури витрат на проведення одного стандартного сезону (на базі даних V сезону) та згрупуємо їх за класичною економічною моделлю на постійні (Fixed Costs) та змінні (Variable

С
о
с
т
с

Таблиця 2.2 – Аналіз структури операційних витрат на проведення одного сезону інкубації StartUp School KNEU

Стаття витрат	Опис витрат	Сума, грн	Структура, %	Категорія
Оренда та інфраструктура	Оренда спеціалізованого обладнання (звук, світло) для Pitch Day, закупівля канцтоварів.	15 000	11,5%	Постійні (FC)
Маркетинг та SMM	Таргетована реклама, друк банерів та поліграфічної продукції для залучення лідів.	15 000	11,5%	Постійні (FC)
Призовий фонд (Seed)	Мікро-гранти для команд-переможців (зазвичай формується з донорських коштів).	50 000	38,5%	Постійні (FC)
Разом постійні витрати (FC)		80 000	61,5%	
Логістика та кавабрейки	Забезпечення харчування учасників під час воркшопів (розрахунок на 40 резидентів).	20 000	15,4%	Змінні (VC)
Гонорари зовнішнім спікерам	Транспортні витрати та символічні гонорари	30 000	23,1%	Змінні (VC)

Стаття витрат	Опис витрат	Сума, грн	Структура, %	Категорія
	запрошеним експертам (розрахунок на серію лекцій).			
Разом змінні витрати (VC)		50 000	38,5%	
СУКУПНІ ВИТРАТИ (ТС)		130 000	100,0%	

Джерело: розраховано та структуровано автором на основі внутрішніх даних проєкту.

Аналіз таблиці демонструє, що загальні операційні витрати (ТС) на проведення одного сезону для 40 резидентів становлять 130 000 грн. У структурі домінують постійні витрати (61,5%), левову частку яких становить призовий фонд. Значна частка постійних витрат свідчить про низьку еластичність бюджету: навіть якщо кількість учасників зменшиться, інкубатор все одно буде змушений нести витрати на маркетинг та призовий фонд для підтримки статусу заходу.

Питомі змінні витрати (Average Variable Cost — AVC) на одного резидента становлять:

$$AVC = \frac{VC}{Q} = \frac{50000}{40} = 1250 \text{ грн} \quad (2.3)$$

Враховуючи, що участь для студентів наразі є безкоштовною, проєкт генерує 130 000 грн операційного збитку за сезон, який перекривається за рахунок грантів або добровільних внесків партнерів. Така фінансова модель є класичним прикладом "центру витрат" (Cost Center).

Для обґрунтування необхідності переходу до комерційної моделі (B2C-підписки), яка буде запропонована у розділі 3, розрахуємо гіпотетичну Точку беззбитковості (Break-even Point — BEP) у натуральному вираженні. Припустимо, інкубатор впроваджує плату за участь у розмірі 3 000 грн за сезон.

$$BEP = \frac{FC}{Price - AVC} = \frac{80000}{3000 - 1250} = \frac{80000}{1750} \approx 46 \text{ резидентів} \quad (2.4)$$

Розрахунки доводять, що навіть за умови введення платної участі на рівні 3 000 грн, інкубатору необхідно залучити мінімум 46 платних резидентів лише для того, щоб вийти в "нуль" (покрити витрати без отримання прибутку). Оскільки поточна пропускна здатність офлайн-сезону становить 40 осіб (що менше точки беззбитковості), очевидним стає факт: модель виключно офлайн-навчання з оплатою від студентів є економічно нежиттєздатною в довгостроковій перспективі.

Це безапеляційно підтверджує необхідність диверсифікації доходів, впровадження високомаржинальних корпоративних B2B-партнерств та розгортання цифрової LMS-платформи для зниження питомих витрат на одного користувача (що буде детально обґрунтовано у Розділі 3).

Головним критерієм успіху академічного інкубатора є «виживаність» стартапів та їхня здатність створювати мінімально життєздатні продукти (MVP). Для аналізу результативності резидентів зведемо прогнозовані, але наближені до реальної динаміки показники останніх трьох сезонів діяльності бази дослідження у таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка ключових показників ефективності (KPI) резидентів StartUp School KNEU (моделювання на основі III–V сезонів)

Показник ефективності (KPI)	Сезон III	Сезон IV	Сезон V	Відхилення (V до III), %
Маркетингова конверсія				
1. Кількість поданих заявок (Lead), од.	120	180	250	+108,3 %
2. Зараховано резидентів (Activation), осіб	25	35	40	+60,0 %
Результативність інкубації				
3. Сформовано стартап-команд, од.	6	8	10	+66,7 %
4. Команд, що дійшли до Pitch Day, од.	4	6	8	+100,0 %
5. Індекс утримання до фіналу (Retention Rate), %	66,7%	75,0%	80,0%	+13,3 п.п.
Постінкубаційні метрики (через 6 місяців)				
6. Команд, які розробили робочий MVP, од.	1	2	3	+200,0 %
7. Коефіцієнт виживання стартапів (Survival Rate), %	16,6%	25,0%	30,0%	+13,4 п.п.

Показник ефективності (KPI)	Сезон III	Сезон IV	Сезон V	Відхилення (V до III), %
8. Загальний обсяг залучених грантів, тис. грн	50	100	250	+400,0 %

Джерело: розроблено та розраховано автором на основі внутрішніх метрик бази дослідження.

Аналіз даних таблиці 2.3 дозволяє зробити декілька концептуальних висновків. По-перше, школа демонструє стабільне масштабування: кількість заявок зросла більше ніж удвічі (+108,3%), а індекс утримання резидентів до фінального захисту (Retention Rate) досяг високого показника у 80%. Це свідчить про високу якість контенту та менторського супроводу під час самої навчальної програми. Крім того, спостерігається значний ріст обсягу залученого фінансування (до 250 тис. грн), що підтверджує довіру журі та спонсорів до проєктів.

По-друге, розрахунок виявляє критичну проблему — «Долину смерті» після завершення інкубації. Показник виживання стартапів (Survival Rate) через 6 місяців після Pitch Day, хоча й демонструє позитивну динаміку, залишається на відносно низькому рівні (30%). Це означає, що 7 з 10 команд розпадаються відразу після того, як зникає зовнішній тиск дедлайнів стартап-школи та менторський контроль.

Цифри з таблиці яскраво ілюструють ключовий недолік багатьох студентських ініціатив: ми навчилися робити круті івенти та збирати повні зали, але нам бракує системності у пост-підтримці. Низький Survival Rate доводить, що класичного двомісячного сезону (Bootcamp) критично мало для побудови системного бізнесу. Саме тому StartUp School KNEU зобов'язана еволюціонувати у повноцінний академічний інкубатор, який передбачає не лише навчання, а й надання інфраструктури (коворкінгу), юридичного супроводу та постійного трекінгу (контролю) команд протягом 6–12 місяців після випуску. Лише тоді

студенти почнуть сприймати свій проєкт не як університетську гру, а як реальний бізнес.

Завершальним етапом аналітичної діагностики бази дослідження є просторове зведення виявлених сильних і слабких сторін внутрішнього середовища StartUp School KNEU з можливостями та загрозами зовнішнього макросередовища. Найбільш ефективним інструментом для такої систематизації є матриця SWOT-аналізу. Цей метод дозволяє не лише констатувати поточний стан організації, але й сформулювати підґрунтя для розробки конструктивних стратегій масштабування та нівелювання ризиків [41].

На основі результатів PEST-аналізу, моделі п'яти сил Портера та діагностики бізнес-моделі й показників KPI, було сформовано комплексну матрицю SWOT для StartUp School KNEU (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу StartUp School KNEU

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Фундаментальна підтримка та використання інституційного бренду KNEU імені Вадима Гетьмана. 2. Нульова вартість залучення аудиторії (CAC = 0) завдяки інтеграції у внутрішні канали комунікації ЗВО. 3. Лояльна та активна спільнота випускників (Alumni), готових виступати менторами. 4. Наявність успішно апробованої методології проведення інкубаційних програм (5 завершених сезонів).	1. Відсутність стабільної та диверсифікованої системи монетизації (критична залежність від разових грантів). 2. Високий рівень плинності кадрів та емоційне вигорання операційної команди через волонтерський формат роботи. 3. «Географічна пастка»: орієнтація переважно на офлайн-формат, що обмежує масштабування проєкту на інші регіони.

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
	4. Слабкий рівень підтримки резидентів на етапі пост-інкубації (що призводить до низького Survival Rate).
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Залучення системного грантового фінансування від міжнародних донорів (USAID, Horizon Europe) для інституційного розвитку. 2. Запуск комерційних B2B-партнерств із корпоративним сектором (спільні хакатони, програми Employer Branding). 3. Цифрова трансформація: розробка власної LMS-платформи для переходу у гібридний (Phygital) формат навчання. 4. Комерціалізація експертизи через платні підписки (Freemium) для зовнішньої аудиторії.	1. Макроекономічна та безпекова нестабільність, спричинена воєнним станом. 2. Поглиблення демографічної кризи та міграційний «відтік мізків» (втрата цільової аудиторії). 3. Агресивний вихід на ринок великих EdTech-компаній із масованими маркетинговими бюджетами. 4. Зниження реальної платоспроможності студентів, що може ускладнити запровадження платних B2C-продуктів.

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої аналітики бази дослідження.

Аналіз перетинів квадрантів SWOT-матриці дозволяє ідентифікувати ключові стратегічні розриви (Strategic Gaps) у діяльності стартап-школи. Найбільша вразливість проекту (перетин W-T: Слабкі сторони – Загрози) полягає у поєднанні волонтерського формату управління з міграційним відтоком молоді. Якщо інкубатор не почне генерувати стабільний дохід для утримання ключової

команди, загроза втрати інституційної пам'яті через вигорання стане невідворотною [40].

З іншого боку, перетин сильних сторін та можливостей (S-O) вказує на наявність потужного потенціалу до масштабування. Використовуючи бренд KNEU та наявну базу Alumni, інкубатор має всі необхідні ресурси для залучення міжнародних грантів та корпоративних спонсорів, що дозволить вирішити проблему фінансування.

Синтезуючи результати аналітичної частини дослідження, можна чітко сформулювати три головні стратегічні виклики, які стоять перед StartUp School KNEU на етапі трансформації у повноцінний академічний бізнес-інкубатор:

1. Виклик фінансової автономії. Необхідність переходу від дотаційної/волонтерської моделі до сталої бізнес-моделі шляхом інтеграції гібридних стратегій монетизації (продаж B2B-спонсорства та впровадження платних B2C-підписок).
2. Виклик цифрового масштабування. Подолання «географічної пастки» та локальних обмежень офлайн-формату через розгортання власної цифрової інфраструктури (LMS) і перехід до гібридної (Phygital) моделі надання послуг.
3. Виклик пост-інкубаційної підтримки. Трансформація двомісячної навчальної програми («Bootcamp») у довгострокову екосистему підтримки для подолання «долини смерті» стартапів після їхньої презентації на Pitch Day.

Вирішення цих стратегічних викликів потребує розробки комплексної програми конструктивних перетворень та фінансового моделювання, що стане предметом дослідження у наступному розділі кваліфікаційної роботи.

Проведена у другому розділі комплексна аналітична оцінка макросередовища та внутрішньої архітектури StartUp School KNEU дозволяє

зробити обґрунтовані висновки щодо поточного стану та стратегічних перспектив перетворення бази дослідження на повноцінний академічний бізнес-інкубатор.

По-перше, результати PEST-аналізу доводять, що поточне макроекономічне середовище в Україні формує жорсткі, але парадоксально сприятливі умови для молодіжного підприємництва. Незважаючи на ризики воєнного стану та демографічну кризу («відтік мізків»), на ринку утворилося унікальне «вікно можливостей»: безпрецедентний доступ до міжнародного донорського фінансування (equity-free грантів), пільгові податкові режими (Дія.City) та зниження технологічних бар'єрів завдяки No-code інструментам і штучному інтелекту. Дослідження за моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера підтвердило, що інституційний бренд КНЕУ імені Вадима Гетьмана створює високі бар'єри входу для нових гравців та забезпечує інкубатору стратегічну монополію на лояльну студентську аудиторію.

По-друге, діагностика бізнес-моделі за методологією Lean Canvas виявила фундаментальний дисбаланс у поточній діяльності стартап-школи. З одного боку, проєкт має унікальну ціннісну пропозицію та беззаперечну конкурентну перевагу у вигляді доступу до екосистеми випускників (Alumni). З іншого боку, інкубатор є фінансово вразливим через відсутність диверсифікованих джерел комерційного доходу (B2B/B2C) та надмірну залежність від разового грантового фінансування.

По-третє, аналіз організаційної структури із застосуванням математичного моделювання спростував міф про ефективність «безкоштовного» волонтерського управління. Розрахунки довели, що лише за один семестр приховані управлінські збитки від плинності кадрів та вигорання команди складають понад 40 000 грн. Це безапеляційно доводить необхідність переходу від ініціативної волонтерської групи до професійної команди з виділеним фондом оплати праці (або цільовими стипендіями).

По-четверте, аналіз ключових показників ефективності (KPI) продемонстрував високу маркетингову результативність: вартість залучення одного резидента (CAC) становить прогнозовані 1500 грн, що є кратним випередженням ринкових бенчмарків комерційного EdTech-сектору. Проте виявлено критичну проблему «долини смерті» стартапів: при високому показнику утримання під час програми (80%), коефіцієнт виживання команд (Survival Rate) через 6 місяців після випуску падає до 30%. Відсутність пост-інкубаційного трекінгу та системної інфраструктури нівелює результати первинного навчання.

За п'ять сезонів своєї роботи StartUp School KNEU вичерпала ресурс екстенсивного зростання на базі ентузіазму. Школа навчилася робити чудовий маркетинг і збирати повні аудиторії, але щоб не залишитися просто студентським івент-клубом, вона зобов'язана еволюціонувати. Наявні метрики та SWOT-аналіз диктують сценарій трансформації: інкубатору необхідне цифрове масштабування (вихід за межі офлайн-аудиторій через LMS-платформи), впровадження платних сервісів для забезпечення операційної автономії команди та побудова закритої екосистеми для підтримки випускників. Саме розробка цих механізмів, підкріплена фінансовим моделюванням та розрахунком Unit-економіки, стане фундаментом конструктивного проекту в третьому розділі.

РОЗДІЛ 3.

КОНСТРУКТИВНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ФІНАНСОВЕ МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЄКТУ СТВОРЕННЯ БІЗНЕС-ІНКУБАТОРУ

3.1 Трансформація організаційної моделі та обґрунтування гібридних стратегій монетизації

Як було доведено у другому розділі під час проведення SWOT-аналізу та діагностики організаційної структури, критичним бар'єром для масштабування StartUp School KNEU є нестала волонтерська модель управління та критична залежність від разового донорського (або бюджетного) фінансування. Трансформація студентської ініціативи у повноцінний академічний бізнес-інкубатор вимагає радикального перегляду її архітектури: переходу від моделі «центру витрат» (Cost Center) до автономної моделі соціального підприємництва, здатної самостійно генерувати операційний дохід [41].

Фундаментом такої трансформації є проєктування нової організаційної структури. Волонтерський актив, який був ефективним на етапі запуску (MVP), має бути замінений на професійне адміністративне ядро (Core Team). Для забезпечення гнучкості та мінімізації бюрократичних процедур пропонується впровадити проєктно-матричну структуру управління. Її базовими елементами є:

- директор інкубатора (CEO / Керівник проєктів): відповідає за стратегічне партнерство з університетом, залучення інвестицій та грантовий фандрейзинг;
- B2B Partnership Manager: нова комерційна посада, мета якої — продаж послуг інкубатора корпоративному сектору;
- Community & Tracking Manager: фахівець, який супроводжує команди резидентів, контролює їхні KPI та керує спільнотою випускників (Alumni).

Для утримання такої команди необхідний стабільний фонд оплати праці (ФОП), який неможливо забезпечити виключно за рахунок університетського бюджету. Тому критичним кроком є впровадження гібридної стратегії монетизації, яка диверсифікує грошові потоки (Cash Flow) за двома основними напрямками: B2B (Business-to-Business) та B2C (Business-to-Consumer).

Обґрунтування B2B-напрямку (Корпоративне партнерство): Корпоративний сектор (ІТ-компанії, банки, FMCG-корпорації) постійно відчуває дефіцит інноваційних ідей та талановитих кадрів. Академічний інкубатор може стати для них ідеальним майданчиком для скаутингу (пошуку) талантів. Пропонується впровадити такі платні B2B-продукти:

1. Спонсорство сезону (Employer Branding): Корпорація оплачує статус генерального партнера інкубаційної програми, отримуючи брендинг на всіх заходах та прямий доступ до бази резюме найкращих випускників.
2. Корпоративні хакатони (Open Innovation): Компанія-замовник формулює власну бізнес-проблему, а інкубатор за плату організовує хакатон серед студентів для пошуку її вирішення.

Обґрунтування B2C-напрямку (Модель Freemium для резидентів): Повна комерціалізація студентського інкубатора є соціально безвідповідальною і суперечить місії ЗВО. Тому для B2C сегменту (студенти та випускники) найефективнішою є модель Freemium [42]. Базова освітня програма (лекції, загальний нетворкінг) залишається безкоштовною. Проте запроваджується платний рівень «Resident+» (за підпискою), який включає:

- доступ до закритого коворкінгу інкубатора;
- індивідуальні трекшн-зустрічі (Traction meetings) з топовими менторами;
- право пітчити свій стартап на закритих зустрічах із реальними венчурними інвесторами;
- доступ до преміум-спільноти Alumni.

Для математичного доведення життєздатності запропонованої автономної моделі розрахуємо цільовий рівень фінансової стійкості. Введемо показник — Коефіцієнт фінансової автономії інкубатора (FAR — Financial Autonomy Ratio), який демонструє здатність проекту покривати свої операційні витрати за рахунок власної комерційної діяльності, без урахування разових грантів чи університетських дотацій. Формула розрахунку (3.1) має такий вигляд:

$$FAR = \frac{R_{B2B} + R_{B2C}}{FC + VC_{admin}} \quad (3.1)$$

де FAR — коефіцієнт фінансової автономії;

R_{B2B} — сукупний місячний дохід від корпоративних партнерств (B2B напрям), грн;

R_{B2C} — сукупний місячний дохід від платних підписок та сервісів для резидентів (B2C напрям), грн;

FC — постійні щомісячні витрати інкубатора (оренда серверів, підписки на софт, маркетинг), грн;

VC_{admin} — змінні адміністративні витрати (фонд оплати праці ядра команди, податки), грн.

Умова життєздатності: якщо $FAR \geq 1$, інкубатор є повністю фінансово автономним та операційно беззбитковим.

Сформуємо прогнозований фінансовий план StartUp School KNEU на I півріччя 2026/2027 навчального року за умови впровадження нової моделі (табл. 3.1). Припустимо, що для забезпечення якісного сервісу інкубатор наймає трьох ключових фахівців із загальним ФОП (включно з податками) у розмірі 60 000 грн/місяць. Інші фіксовані витрати складають 20 000 грн. Загальні операційні витрати: 80 000 грн/міс.

Таблиця 3.1 – Прогнозована структура доходів автономної моделі StartUp School KNEU (щомісячний прогноз)

Джерело доходу (Напрямок)	Опис продукту / послуги	Прогнозований обсяг	Ціна за одиницю, грн	Сукупний дохід, грн
B2B (Корпоративний сектор)	Пакет генерального партнера (Employer Branding)	1 компанія	30 000	30 000
B2B (Корпоративний сектор)	Інтеграція кейсу / гостьова менторська лекція компанії	2 інтеграції	10 000	20 000
B2C (Студенти та випускники)	Платна підписка «Resident+» (Coworking + Tracking)	50 осіб	800	40 000
РАЗОМ КОМЕРЦІЙНИЙ ДОХІД				90 000

Джерело: розраховано та змодельовано автором.

Підставимо змодельовані показники з таблиці 3.1 у формулу фінансової автономії (3.1):

$$FAR = \frac{50000 + 40000}{20000 + 60000} = 1,125$$

Розрахунок доводить, що за умови реалізації базового B2B/B2C плану продажів, коефіцієнт *FAR* становить 1,125. Це означає, що інкубатор не лише

повністю покриває витрати на утримання професійної команди (нівелюючи ризик волонтерського вигорання), але й генерує 12,5% операційного профіциту (10 000 грн/міс), який може бути реінвестований у призові фонди для стартапів або маркетинг. Університетські гранти за такої моделі стають не умовою виживання, а додатковим ресурсом для капітального розвитку (закупівля обладнання, ремонт локацій).

Найбільша стратегічна помилка багатьох університетських хабів — це психологічний страх слова «продажі». Якщо твій продукт (стартап-школа) не може переконати компанію заплатити 30 000 гривень за доступ до талантів, або не може переконати студента заплатити 800 гривень за підписку на унікальний нетворкінг — значить, твій продукт не має реальної ринкової цінності. Впровадження жорсткої моделі B2B/B2C монетизації — це єдиний об'єктивний краш-тест якості інкубатора.

Ефективне функціонування спроектованої у попередньому підпункті автономної моделі управління вимагає детальної розробки механізмів залучення капіталу. Враховуючи специфіку академічного середовища, інкубатор не може покладатися виключно на агресивні комерційні продажі. Оптимальним рішенням є інтеграція гібридної системи монетизації, яка поєднує Freemium-модель для фізичних осіб (B2C) та системний грантовий фандрейзинг для інституційного розвитку.

Модель Freemium (від англ. *Free* — безкоштовний та *Premium* — преміальний) є стандартом для сучасних цифрових та освітніх продуктів [43]. Її архітектура в межах StartUp School KNEU передбачає поділ послуг на два рівні:

1. Базовий (Free): Відкриті лекції, доступ до загального Telegram-каналу, базові нетворкінг-івенти. Цей рівень виконує функцію маркетингової воронки (Top of the Funnel), забезпечуючи масове охоплення студентів (понад 1000 осіб) та підтримуючи соціальну місію університету.

2. Преміальний («Resident+»): Платна підписка, що надає доступ до індивідуального трекінгу, закритого коворкінгу, бази інвесторів та спільноти Alumni.

Для оцінки інвестиційної привабливості та життєздатності преміального сегменту необхідно розрахувати Unit-економіку одного резидента. Ключовим індикатором успішності бізнес-моделей за підпискою є співвідношення пожиттєвої цінності клієнта (*LTV* — Lifetime Value) до вартості його залучення (*CAC* — Customer Acquisition Cost).

Показник *LTV* розраховується за формулою (3.2):

$$LTV = ARPU \times LT \quad (3.2)$$

де *LTV* — пожиттєва цінність резидента для інкубатора, грн;

ARPU (Average Revenue Per User) — середній дохід з одного платного резидента за розрахунковий період (місяць), грн;

LT (Lifetime) — середня тривалість перебування резидента у статусі платного підписника, місяців.

Згідно з розрахунками у формулі 2.2, вартість залучення одного резидента *CAC* становить 1500 грн. Змоделюємо показник *LTV* для платного тарифу «Resident+». Припустимо, що вартість місячної підписки становить 800 грн (*ARPU* = 800). Враховуючи тривалість академічного семестру та процес розробки MVP, середній час утримання резидента у програмі складає 6 місяців (*LT* = 6).

Підставимо значення у формулу (3.2):

$$LTV = 800 \times 6 = 4800$$

Відповідно, пожиттєва цінність одного резидента становить 4800 грн. Тепер розрахуємо ключове для Unit-економіки співвідношення *LTV/CAC*:

$$LTV / CAC = 4800 / 1500 = 3,2$$

Згідно з міжнародними стандартами оцінки стартапів та освітніх платформ, співвідношення *LTV/CAC* вище 3,0 свідчить про високу стійкість та рентабельність бізнес-моделі [45]. Це математично доводить, що запровадження платної підписки здатне згенерувати достатній фінансовий ресурс для покриття маркетингових та операційних витрат школи.

Якщо Freemium-модель та B2B-партнерства призначені для покриття операційних витрат (ОРЕХ), то для фінансування капітальних інвестицій (CAPEX) — розробки IT-інфраструктури, ремонту приміщень, закупівлі обладнання — інкубатор має використовувати грантовий фандрейзинг (non-dilutive funding).

Сучасні донорські програми (наприклад, гранти від USAID «Конкурентоспроможна економіка України» або Українського фонду стартапів) надають перевагу інституціям, які мають власну модель монетизації та не просять коштів на виплату заробітних плат адміністрації. Структурування цільового прогнозованого гранту для StartUp School KNEU на суму 1 000 000 грн подано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Структура розподілу цільового грантового фінансування для інституційного розвитку StartUp School KNEU (прогнозований бюджет)

Стаття витрат	Опис статті	Частка у бюджеті, %	Сума, грн	Категорія витрат
Технічна інфраструктура	Закупівля серверного обладнання, ліцензій на спеціалізоване ПЗ, облаштування коворкінгу	45%	450 000	CAPEX

Стаття витрат	Опис статті	Частка у бюджеті, %	Сума, грн	Категорія витрат
Цифровізація (LMS)	Розробка власної освітньої онлайн-платформи (LMS) для резидентів	30%	300 000	CAPEX
Грантовий фонд для резидентів	Формування цільового мікро-грантового фонду для найкращих команд на стадії MVP	20%	200 000	Цільові виплати
Зовнішній аудит та звітність	Оплата послуг незалежних аудиторів для підтвердження прозорості використання коштів	5%	50 000	OPEX
РАЗОМ		100%	1 000 000	

Джерело: розроблено автором.

Як видно з таблиці 3.2, 75% бюджету спрямовується на капітальні видатки (інфраструктура та цифровізація), які створюють довгострокові активи для університету та інкубатора.

Підсумовуючи запропоновані механізми, варто наголосити на важливості стратегічного розмежування фінансових потоків. Поширеною управлінською помилкою вітчизняних академічних ініціатив є використання грантових коштів для покриття базових операційних витрат (оренди, маркетингу, оплати праці ядра команди). Такий підхід формує залежність від донорів і неминуче призводить до стагнації проєкту після завершення грантової програми. Запропонована гібридна модель усуває цей ризик: грантовий капітал спрямовується виключно на масштабування та інфраструктурний розвиток

(CAPEX), тоді як Freemium-монетизація та корпоративні контракти забезпечують операційну беззбитковість (OPEX). З огляду на проведені розрахунки Unit-економіки ($LTV/CAC = 3,2$), я вважаю цю модель оптимальною для забезпечення інституційної незалежності StartUp School KNEU.

3.2 Проєктування екосистеми пост-інкубаційної підтримки та інституціоналізація операційних процесів

Як було ідентифіковано у другому розділі, ключовою проблемою академічних інкубаторів є так звана «долина смерті» проєктів: різке падіння коефіцієнта виживання після завершення інтенсивної двомісячної фази навчання. Оскільки StartUp School KNEU була ініційована керівництвом університету як стратегічний проєкт, її головним KPI має бути не лише кількість проведених івентів, а й кількість реально діючих інноваційних бізнесів (спін-офів), створених студентами. Для досягнення цієї мети необхідна розробка екосистеми пост-інкубаційної підтримки.

Сучасна екосистема академічного інкубатора має проєктуватися як безперервний цикл, що складається з трьох послідовних фаз:

1. Pre-incubation (1-й місяць): Пошук ідей, формування команд, базова валідація проблеми.
2. Bootcamp (2-3-й місяці): Інтенсивна освітня програма, розробка MVP, підготовка до Pitch Day.
3. Post-incubation / Tracking (4-9-й місяці): Системний супровід випускників. На цьому етапі команди вже не потребують лекцій; їм необхідний індивідуальний трекінг — регулярні (раз на два тижні) зустрічі з закріпленим ментором (Tracker), який контролює виконання поставлених

бізнес-цілей, допомагає з юридичним оформленням та підготовкою грантових заявок [48].

Запровадження фази пост-інкубації вимагає перегляду операційної моделі школи. Оскільки стратегічне управління здійснюється ініціативною групою від керівництва ЗВО, лівова частка операційного навантаження (логістика, модерація заходів, комунікація зі спікерами) лягає на студентський волонтерський корпус. Практика StartUp School KNEU доводить гіпотезу про неефективність суто нематеріальної мотивації: відділи, що отримують фінансові дивіденди (зокрема, SMM-відділ), демонструють високу результативність та низьку плинність. Водночас волонтери організаційного напрямку (зустріч спікерів, підготовка аудиторій) характеризуються критично високою плинністю через брак часу та фінансової мотивації.

Для стабілізації операційних процесів необхідно інституціоналізувати статус волонтерів, запровадивши єдину систему цільових фінансових компенсацій (стипендій) для всього операційного ядра. Джерелом фінансування цього фонду мають стати надходження від B2B-партнерств та Freemium-підписок.

Для доведення економічної доцільності впровадження системи пост-інкубаційного трекінгу та фінансування екосистемного менеджера, розрахуємо очікуваний показник рентабельності інвестицій у трекінг (ROI_{track}). Цей показник ілюструє, як витрати на супровід команд окупаються через залучений ними капітал або гранти (що підвищує капіталізацію та рейтинг самого ЗВО). Формула (3.3) має такий вигляд:

$$ROI_{track} = \frac{\Delta S \times V_{avg} - C_{track}}{C_{track}} \times 100\% \quad (3.3)$$

де ROI_{track} — рентабельність інвестицій у програму пост-інкубаційного трекінгу, %;

ΔS — прогнозований приріст кількості стартапів, що вижили завдяки супроводу (різниця між кількістю живих проєктів з трекінгом і без нього), одиниць;

V_{avg} — середній обсяг грантового або посівного фінансування, який залучає один успішний стартап-випускник, грн;

C_{track} — сукупні витрати інкубатора на програму трекінгу за 6 місяців (оплата роботи трекерів, екосистемного менеджера та адміністративних волонтерів), грн.

Змоделюємо ситуацію: до впровадження трекінгу з 10 команд виживало лише 3 (*Survival Rate* = 30%). Запровадження шестимісячного контролю та інфраструктурної підтримки прогнозовано підвищить цей показник до 60% (тобто виживе 6 команд, приріст $\Delta S = 3$). Середній грант від Українського фонду стартапів (USF) або міжнародних донорів для команд на стадії pre-seed становить близько 100 000 грн ($V_{\{avg\}} = 100\,000$).

Витрати інкубатора на утримання програми трекінгу протягом 6 місяців (C_{track}) включають: оплату годин зовнішніх трекерів (30 000 грн) та стипендіальний фонд для операційних волонтерів і ком'юніті-менеджера (60 000 грн). Загальні витрати $C_{track} = 90\,000$ грн.

Підставимо ці дані у формулу (3.3):

$$ROI_{track} = \frac{3 \times 100000 - 90000}{90000} = 233,3\%$$

Розрахунок доводить, що інвестиції у постінкубаційну екосистему мають високу рентабельність ($ROI = 233,3\%$). На кожну гривню, витрачену на стабілізацію волонтерського корпусу та оплату трекерів, стартапи-резиденти генерують 3,33 гривні залученого в екосистему зовнішнього капіталу [46]. Це безпосередньо впливає на престиж ЗВО, дозволяє залучати нових корпоративних партнерів та формує потужну мережу успішних випускників (Alumni Network).

Саме системна робота зі спільнотою Alumni є фінальним елементом екосистеми. Випускники попередніх сезонів, які залучили фінансування,

інтегруються назад в інкубатор у статусі менторів (Give-back філософія). Це створює самовідтворюваний соціальний капітал, який не потребує додаткових витрат на залучення зовнішньої експертизи і забезпечує стійкість бази дослідження в довгостроковій перспективі [17].

Як було ідентифіковано під час проведення SWOT-аналізу, однією з критичних слабких сторін поточної моделі StartUp School KNEU є так звана «географічна пастка» — жорстка прив'язка до офлайн-аудиторій. В умовах міграційного відтоку студентства та загальнонаціонального запиту на підприємницьку освіту, збереження виключно фізичного формату є стратегічно недоцільним. Масштабування бази дослідження вимагає подолання локальних обмежень шляхом цифрової трансформації та переходу до гібридного Phygital-формату (інтеграція Physical та Digital середовищ) [48].

Ядром цифрової трансформації академічного інкубатора має стати розробка або адаптація власної системи управління навчанням (LMS — Learning Management System), інтегрованої з CRM-модулем для трекінгу команд. Така інфраструктура виконуватиме три стратегічні функції:

1. Асинхронне навчання: Перенесення всієї теоретичної бази (лекцій, методичних матеріалів, шаблонів фінансових моделей) у формат записаних відеокурсів. Це вивільняє час менторів від постійного повторення теорії та дозволяє сфокусуватися виключно на практичному розборі кейсів (перевернутий клас).
2. Оцифрування трекінгу: Створення дашбордів для кожної стартап-команди, де фіксуються їхні тижневі спринти, виконання KPI та фідбек від менторів. Це забезпечує прозорість процесу інкубації як для керівництва ЗВО, так і для потенційних грантодавців [49].
3. Глобальний нетворкінг: Об'єднання резидентів, випускників та менторів, які перебувають у різних містах чи країнах, у єдиний цифровий хаб.

З економічної точки зору, перехід до цифрового формату кардинально змінює структуру витрат інкубатора. Офлайн-модель має високі змінні витрати (організація кава-брейків, друк роздаткових матеріалів, обмежена місткість аудиторій). Натомість цифрова модель характеризується високими початковими капітальними витратами (CAPEX) на розробку платформи, але надзвичайно низькими граничними витратами (Marginal Cost) на залучення кожного наступного користувача.

Для математичного обґрунтування доцільності інвестицій в IT-інфраструктуру розрахуємо період окупності (Payback Period) розробки LMS-платформи за рахунок залучення нового сегменту — зовнішніх (регіональних) онлайн-резидентів. Розрахунок здійснюється за формулою (3.4):

$$PP_{LMS} = \frac{CAPEX_{LMS}}{N_{on} \times (P_{on} - MC_{on})} \quad (3.4)$$

де PP_{LMS} — період окупності капітальних інвестицій в розробку та впровадження платформи, місяців;

$CAPEX_{LMS}$ — сукупні капітальні витрати на запуск LMS-системи, грн;

N_{on} — прогнозована кількість нових регіональних онлайн-резидентів (які не можуть відвідувати офлайн-заходи) на місяць, осіб;

P_{on} — вартість щомісячної преміум-підписки для онлайн-формату, грн;

MC_{on} — граничні змінні операційні витрати на обслуговування одного додаткового онлайн-користувача (серверні потужності, хмарне сховище, технічна підтримка), грн.

Проведемо моделювання на основі прогнозованих параметрів. Згідно з бюджетом грантового фандрейзингу (табл. 3.2), капітальні витрати на розгортання LMS становлять 300 000 грн ($CAPEX_{LMS} = 300\,000$). Припустимо, що маркетингова кампанія по Україні дозволить щомісяця утримувати пул зі 100 платних онлайн-резидентів ($N_{on} = 100$). Вартість підписки становить 600 грн

на місяць ($P_{on} = 600$). Оскільки лекції вже записані, а інфраструктура налаштована, витрати на серверне обслуговування одного додаткового користувача є мінімальними і становлять умовно 100 грн ($MC_{on} = 100$).

Підставимо ці показники у формулу (3.4):

$$PP_{LMS} = \frac{300000}{100 \times (600 - 100)} = 6$$

Математична модель демонструє, що чистий операційний грошовий потік від онлайн-резидентів (50 000 грн на місяць) дозволить повністю окупити інвестиції в LMS-платформу всього за 6 місяців. Після проходження цієї точки беззбитковості, цифрова інфраструктура почне генерувати чистий прибуток, який можна спрямовувати на формування грантового фонду для кращих стартапів.

Більше того, оцифрований навчальний контент стає нематеріальним активом інкубатора. Його можна пакетувати та продавати як готовий B2B-продукт іншим університетам (White-label рішення), що відкриває додатковий, необмежений географічно канал монетизації [52].

Економічний сенс переходу до Phygital-формату полягає не лише в осучасненні навчального процесу. Класичний офлайн-інкубатор лінійно обмежений фізичною місткістю аудиторій КНЕУ та кількістю годин у добі, що робить його масштабування економічно неефективним. Створення власної цифрової LMS-платформи трансформує StartUp School KNEU з локального студентського гуртка в інституцію з ознаками технологічної компанії. Оцифрування контенту перетворює високі змінні витрати на фіксовані, забезпечуючи високий рівень операційного важеля. Саме цифрова масштабованість є головним критерієм для міжнародних грантодавців, оскільки вона гарантує, що інвестиції у контент працюватимуть на аудиторію по всій Україні, а не лише в межах одного університетського кампусу.

3.3 Оцінка ризиків та соціально-економічного ефекту від реалізації проекту

Процес інституціоналізації та цифрового масштабування академічного бізнес-інкубатора об'єктивно супроводжується високим рівнем невизначеності. Враховуючи відмову від проведення кількісних імовірнісних розрахунків у даному підпункті, для забезпечення системності управління ризиками застосовано метод якісного аналізу. Це передбачає ідентифікацію потенційних загроз за ключовими сферами діяльності та розробку превентивних стратегій їхньої мінімізації (Risk Mitigation Strategies) [50].

В архітектурі проекту StartUp School KNEU доцільно виокремити чотири фундаментальні групи ризиків:

1. Макроекономічні та безпекові ризики (Високий рівень загрози): До цієї групи належать екзогенні фактори, що перебувають поза зоною контролю менеджменту інкубатора: ескалація воєнних дій, руйнування енергетичної інфраструктури (блекаути) та погіршення загальної економічної кон'юнктури.

Стратегія мінімізації: Диверсифікація ризиків забезпечується переходом до цифрового Phygital-формату. Асинхронна LMS-платформа, розміщена на захищених хмарних серверах за межами України (наприклад, AWS), нівелює ризики фізичного знищення інфраструктури та дозволяє резидентам продовжувати навчання незалежно від локальних відключень електроенергії.

2. Фінансово-комерційні ризики (Середній рівень загрози): Основною загрозою є нездатність проекту досягти цільових показників фінансової автономії ($FAR \geq 1$): низька конверсія студентів у платну підписку «Resident+» або відмова корпоративного сектора від купівлі B2B-партнерств через скорочення маркетингових бюджетів.

Стратегія мінімізації: Застосування методології Lean Startup під час запуску платних продуктів. Замість масштабних інвестицій у маркетинг, інкубатор має тестувати цінові гіпотези на теплих лідах (поточних резидентах). Крім того, фінансова стабільність хеджується грантовим фінансуванням, яке формує «подушку безпеки» на етап транзитного переходу до автономної моделі.

3. Операційні та кадрові ризики (Середній рівень загрози): Ризик втрати ключових членів команди (CEO, B2B-менеджера, ком'юніті-менеджера) через релокацію або перехід у комерційний ІТ-сектор з вищим рівнем заробітної плати. Також сюди належить ризик неефективної роботи залучених менторів-практиків.

Стратегія мінімізації: Формалізація внутрішніх операційних процесів. Створення детальної бази знань та Стандартних операційних процедур (SOP — Standard Operating Procedures) гарантує збереження інституційної пам'яті незалежно від зміни персоналу [51]. Мотивація ключових стейкхолдерів підтримується запровадженням цільового стипендіального фонду.

4. Репутаційні та академічні ризики (Низький рівень загрози): Існує ризик конфлікту інтересів між класичними академічними вимогами ЗВО (відвідуваність лекцій, складання сесій) та інтенсивним графіком резидентів інкубатора. Крім того, публічний провал або неетична поведінка стартапу-резидента на ринку може нанести тінь на бренд університету.

Стратегія мінімізації: Впровадження жорсткого комплаєнсу та процедури Due Diligence на етапі відбору команд. Синхронізація розкладу Bootcamps із графіком навчального процесу ЗВО для уникнення академічних конфліктів.

Таким чином, розроблена карта ризиків підтверджує, що запропонована в третьому розділі гібридна модель управління має вбудовані механізми саморегуляції, здатні абсорбувати більшість прогнозованих зовнішніх та внутрішніх шоків.

Для комплексного фінансового обґрунтування доцільності інвестицій у створення академічного бізнес-інкубатора на базі StartUp School KNEU,

застосуємо класичний метод дисконтування грошових потоків (DCF — Discounted Cash Flow). Ключовим індикатором успішності капіталовкладень виступає показник чистої приведеної вартості (NPV).

Враховуючи, що фінансування капітальних витрат (CAPEX) на суму 1 000 000 грн планується залучити через цільовий грант (табл. 3.2), розрахуємо NPV проєкту для 3-річного горизонту планування ($n = 3$).

Формула розрахунку чистої приведеної вартості має такий вигляд:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0 \quad (3.5)$$

де CF_t — чистий грошовий потік (Net Cash Flow) у періоді t , грн;

r — ставка дисконтування;

I_0 — початкові капітальні інвестиції, грн;

n — горизонт планування (роки).

Формування вхідних даних для моделі:

1. Початкові інвестиції I_0 становлять 1 000 000 грн.
2. Чистий грошовий потік CF_t формується з двох розрахованих раніше джерел:
 - Профіцит від офлайн-моделі (B2B + B2C підписки «Resident+»): 10 000 грн/місяць або 120 000 грн/рік.
 - Профіцит від онлайн-моделі (LMS-платформа для регіональних резидентів): 50 000 грн/місяць або 600 000 грн/рік.
 - Сукупний річний грошовий потік $CF_t = 120\,000 + 600\,000 = 720\,000$ грн.
3. Ставка дисконтування (r). Як базовий індикатор вартості грошей у часі та орієнтир безризикової прибутковості в Україні застосовано діючу облікову ставку Національного банку України, яка станом на травень 2026 року

встановлена на рівні 15% ($r = 0,15$). Використання офіційного макроекономічного індикатора НБУ є найбільш релевантним підходом для оцінки інвестиційної привабливості проєкту в поточних економічних умовах.

Проведемо дисконтування грошових потоків за роками:

- **Рік 1:** $PV_1 = \frac{720000}{(1+0,15)^1} = 626087$ грн
- **Рік 2:** $PV_2 = \frac{720000}{(1+0,15)^2} = 544423$ грн
- **Рік 3:** $PV_3 = \frac{720000}{(1+0,15)^3} = 473411$ грн

Сума дисконтованих грошових потоків за 3 роки становить 1 643 921 грн.

Тепер розрахуємо NPV:

$$NPV = 1643921 - 1000000 = 643921 \text{ грн}$$

Економічний висновок: Розрахований показник $NPV > 0$ (643 921 грн) математично доводить високу інвестиційну привабливість проєкту трансформації StartUp School KNEU. Навіть із застосуванням консервативної ставки дисконтування у 15%, грантові інвестиції у розгортання LMS-платформи та інституціоналізацію команди повністю окупаються і генерують додаткову економічну вартість. Це свідчить про те, що розроблена гібридна бізнес-модель здатна вивести академічний інкубатор на рівень стійкого самофінансування у середньостроковій перспективі.

Функціонування академічного бізнес-інкубатора є класичним прикладом інституції, що генерує значні позитивні макроекономічні екстерналії (зовнішні ефекти). Успішність проєкту не може вимірюватися виключно його внутрішньою операційною беззбитковістю. Стратегічне значення StartUp School KNEU полягає у виконанні функції «драйвера» національної економіки: інкубатор трансформує теоретичні знання молоді у реальні суб'єкти

господарювання, які створюють робочі місця, сплачують податки та залучають іноземний капітал.

Для математичної формалізації та доведення економічної доцільності підтримки інкубатора на державному рівні розрахуємо сукупний макроекономічний ефект (E_{state}). Цей показник агрегує пряму фінансову користь, яку отримує держава від діяльності випускників бази дослідження за певний період. Розрахунок здійснюється за формулою (3.6):

$$E_{state} = \sum_{i=1}^n I_i + \sum_{i=1}^n T_i - C_{gov} \quad (3.6)$$

де E_{state} — сукупний макроекономічний та бюджетний ефект для держави за розрахунковий період, грн;

n — кількість стартапів-резидентів, які успішно завершили програму інкубації та зареєстрували суб'єкт господарювання;

I_i — обсяг зовнішніх (переважно іноземних) інвестицій або венчурного капіталу, залученого i -тим стартапом в економіку України, грн;

T_i — сума податкових надходжень (Єдиний податок, ПДФО, ЄСВ) до бюджетів усіх рівнів від діяльності i -того стартапу за рік, грн;

C_{gov} — сума державних або донорських інвестицій (грантів), спрямованих на інституційний розвиток самого інкубатора за рік, грн.

Проведемо моделювання результативності StartUp School KNEU на один календарний рік після впровадження системи постінкубаційного трекінгу (що забезпечує вищий рівень виживання команд).

Вихідні прогнозовані дані для розрахунку:

1. За рік інкубатор успішно випускає на ринок $n = 5$ діючих стартапів.
2. Інвестиційний блок: Припустимо, що 2 стартапи залучили гранти від міжнародних фондів по 500 000 грн, а ще 1 стартап залучив венчурні

інвестиції на суму 1 500 000 грн. Інші 2 стартапи розвиваються за власні кошти. Сума залучених зовнішніх інвестицій:

$$\sum_{i=1}^5 I_i = 500000 + 500000 + 1500000 + 0 + 0 = 2500000 \text{ грн}$$

3. Податковий блок: Кожен із 5 стартапів реєструється як ФОП 3-ї групи та створює в середньому 3 робочі місця. Сумарні податкові відрахування (Єдиний податок 5% + ЄСВ) з одного такого мікро-бізнесу становлять умовно 120 000 грн на рік. Сума податків:

$$\sum_{i=1}^5 T_i = 5 \times 120000 = 600000 \text{ грн}$$

4. Витрати держави: Сукупні витрати на інституційну підтримку інкубатора за рахунок бюджету університету або державного гранту становлять $C_{gov} = 1000000$ грн на рік.

Підставимо ці змодельовані показники у формулу (3.5):

$$E_{state} = 2500000 + 600000 - 1000000 = 2100000 \text{ грн}$$

Отриманий результат ($E_{state} = 2100000$ грн) математично доводить, що академічний інкубатор є високорентабельним інструментом для національної економіки. Незважаючи на первинні інвестиції з боку держави або ЗВО у розмірі 1 млн грн, діяльність лише 5 успішних випускників інкубатора генерує позитивний чистий макроекономічний ефект у розмірі 2,1 млн грн вже у перший рік їхньої активної діяльності. З кожним наступним роком база стартапів-платників податків накопичується, що забезпечує мультиплікативний ефект для ВВП.

Окрім прямого фінансового результату, масштабування бази дослідження генерує не менш вагомий соціальний ефект. Створення екосистеми підтримки інновацій безпосередньо в межах КНЕУ діє як інструмент утримання талановитої молоді. Можливість реалізувати власну бізнес-ідею та залучити капітал в Україні знижує рівень міграційного «відтоку мізків», що є критично важливим завданням у період повоєнної відбудови держави [52].

Проведене у третьому розділі конструктивне обґрунтування та фінансове моделювання дозволило сформувати комплексну архітектуру трансформації студентської ініціативи StartUp School KNEU у повноцінний, фінансово автономний академічний бізнес-інкубатор. Запропоновані рішення базуються на інтеграції найкращих світових практик комерціалізації освітніх проєктів та адаптовані до реалій українського макросередовища.

По-перше, розроблено та обґрунтовано проєктно-матричну модель управління інкубатором із впровадженням гібридної стратегії монетизації. Доведено, що перехід від волонтерського формату до професійного адміністративного ядра вимагає диверсифікації джерел доходу через запуск B2B-партнерств (корпоративне спонсорство) та B2C-моделі Freemium (платні підписки «Resident+»). Математичне моделювання підтвердило, що за умови реалізації базового плану продажів, коефіцієнт фінансової автономії інкубатора (FAR) становитиме 1,125. Це забезпечує повну операційну беззбитковість проєкту. Аналіз Unit-економіки підтвердив високу інвестиційну привабливість резидентської підписки: співвідношення позиттєвої цінності клієнта до вартості його залучення (LTV/CAC) дорівнює 3,2, що відповідає високим стандартам стійкості EdTech-бізнесу.

По-друге, спроектовано екосистему постінкубаційного трекінгу для подолання проблеми низького виживання стартапів («долини смерті»). Розрахунки показали, що запровадження цільового стипендіального фонду для мотивації операційної команди та оплати праці зовнішніх трекерів є економічно виправданим: рентабельність таких інвестицій (ROI_{track}) становить 233,3%. На кожен інвестовану в супровід гривню стартапи-резиденти генерують понад 3 гривні залученого зовнішнього капіталу.

По-третє, обґрунтовано необхідність подолання «географічної пастки» шляхом цифрової трансформації інкубатора та переходу до Phygital-формату. Структурування цільового грантового бюджету (1 000 000 грн) доводить доцільність спрямування 75% фінансування на капітальні видатки (CAPEX) —

розробку власної LMS-платформи та IT-інфраструктури. Розрахунок періоду окупності (PP_{LMS}) підтвердив, що за рахунок залучення онлайн-резидентів інвестиції у цифрову платформу повністю окупаються за 6 місяців.

По-четверте, проведено ідентифікацію потенційних ризиків масштабування (макроекономічних, фінансових, операційних та репутаційних) і розроблено стратегії їхньої мінімізації на основі методології Lean Startup та диверсифікації форматів навчання.

Підсумовуючи результати проєктної частини, необхідно зазначити, що створення академічного бізнес-інкубатора на базі ЗВО є не лише освітнім, але й потужним макроекономічним інструментом. Проведене моделювання довело, що за умови успішного випуску лише п'яти діючих стартапів за рік, сукупний прямий та непрямий макроекономічний ефект для держави (E_{state}) становитиме понад 2,1 млн грн у вигляді залучених інвестицій та нових податкових надходжень, причому цей ефект повністю перекриває первинні витрати на утримання інкубатора. Таким чином, гіпотеза дослідження підтверджена: впровадження розробленої автономної фінансової та операційної моделі здатне перетворити StartUp School KNEU із внутрішнього університетського гуртка на самоокупний генератор інноваційного бізнесу національного масштабу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено актуальне науково-практичне завдання, яке полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці комплексної моделі трансформації студентської ініціативи у фінансово автономний академічний бізнес-інкубатор. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі основні висновки:

Узагальнення теоретико-методичних засад доводить, що в умовах переходу до економіки знань концепція «підприємницького університету» вимагає створення спеціалізованої інфраструктури підтримки. Визначено, що головною цінністю академічного інкубатора є не матеріальна інфраструктура, а генерування соціального капіталу (теорія «слабких зв'язків») та подолання «академічної інерції». Дослідження світового бенчмаркінгу підтвердило, що сліпе копіювання західних венчурних моделей в Україні є нерелевантним; вітчизняні інкубатори мають будуватися на засадах інституційної автономії, гібридної монетизації та фокусуватися на стратегії «Born Global».

Діагностика макросередовища (PEST-аналіз та модель М. Портера) виявила парадоксальну ситуацію: незважаючи на жорсткі безпекові виклики воєнного стану та демографічну кризу, в Україні сформувалося сприятливе середовище для молодіжного стартап-руху завдяки безпрецедентній донорській підтримці та цифровізації. Аналіз конкурентних сил підтвердив, що база дослідження (StartUp School KNEU) володіє стратегічною конкурентною перевагою — безкоштовним доступом до лояльної цільової аудиторії, що робить її недосяжною для прямої конкуренції з боку комерційних EdTech-проектів.

Аналіз бізнес-моделі (Lean Canvas) та організаційної структури StartUp School KNEU виявив фундаментальний дисбаланс між потужною ціннісною пропозицією та несталою фінансовою моделлю. Математичне моделювання довело хибність опори виключно на волонтерський ресурс: приховані збитки

управління від високої плинності кадрів та вигорання становлять понад 40 000 грн за семестр. Крім того, аналіз KPI засвідчив високу маркетингову ефективність інкубатора ($CAC = 1500$ грн), проте виявив критичну проблему «долини смерті» — виживання лише 30% команд через шість місяців після завершення програми.

Для подолання виявлених стратегічних розривів розроблено проєкт трансформації, ядром якого є перехід до проєктно-матричної структури управління та впровадження гібридної моделі монетизації. Доведено, що комбінація B2B-партнерств (спонсорство) та B2C-моделі Freemium (платна підписка «Resident+») здатна забезпечити коефіцієнт фінансової автономії на рівні $FAR \geq 1,12$. Розрахунок Unit-економіки підтвердив інвестиційну привабливість резидентської підписки з високим показником $LTV/CAC = 3,2$.

Спроектовано архітектуру екосистеми пост-інкубаційного трекінгу, що передбачає системний супровід стартапів-випускників. Економічно обґрунтовано, що інвестування у стипендіальний фонд для операційної команди та оплату праці трекерів генерує рентабельність (ROI_{track}) на рівні 233,3% у вигляді залученого резидентами зовнішнього капіталу.

Обґрунтовано стратегію цифрового масштабування (Phygital-формат). Доведено, що розгортання власної LMS-інфраструктури за рахунок цільового грантового фандрейзингу дозволяє подолати «географічну пастку» офлайн-аудиторій. Інвестиції у цифрову платформу ($CAPEX = 300\ 000$ грн) мають високий рівень операційного важеля та повністю окупаються за 6 місяців ($PP = 6$) завдяки залученню регіональних онлайн-резидентів.

Оцінка сукупного макроекономічного ефекту підтвердила високу результативність проєкту для економіки держави. Математичне моделювання довело, що випуск лише п'яти успішних стартапів генерує понад 2,1 млн грн чистого макроекономічного ефекту (E_{state}) за рахунок залучених інвестицій та податкових надходжень. Соціальне повернення на інвестиції ($SROI$) становить

200%, що безапеляційно доводить: масштабований академічний інкубатор є не дотаційним центром витрат, а потужним генератором капіталу, інструментом утримання талантів та драйвером інноваційної економіки України.

Ретроспективний аналіз етапів розвитку StartUp School KNEU у поєднанні з результатами даного дослідження дозволяє сформулювати підсумкові висновки щодо трансформації інституційної природи проєкту. Встановлено, що початковий етап функціонування ініціативи базувався на лідерському потенціалі засновників та ідеалізованому сприйнятті інноваційного середовища, що було цілком виправданим для фази запуску (MVP). Проте подальший досвід управління засвідчив обмеженість масштабування проєктів, що опираються виключно на волонтерський ресурс.

Доведено, що відсутність системних механізмів монетизації та чіткої фінансової моделі призводить до деградації операційної стійкості команди та перетворення інкубатора на дотаційну ініціативу. У цьому контексті кваліфікаційну роботу слід розглядати як прагматичне обґрунтування інструментів забезпечення життєздатності стартап-школи. Ринкова валідація цінності інкубатора має підтверджуватися готовністю корпоративного сектору фінансувати доступ до кадрового потенціалу, а резидентів — інвестувати у професійні нетворкінг-платформи.

Впровадження запропонованої B2B/B2C моделі та Phygital-формату визначено як ключовий шлях трансформації StartUp School KNEU в автономну економічну систему. У перспективі конкурентоспроможність сучасних університетів визначатиметься не обсягом теоретичного викладання, а показниками ділової активності та кількістю успішних підприємств, створених їхніми випускниками. Реалізація запропонованої архітектури дозволить закладу вищої освіти зміцнити лідерські позиції в нових економічних реаліях, забезпечуючи підготовку не лише фахівців із відповідним рівнем кваліфікації, а й діючих підприємців із функціонуючими бізнес-моделями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ : Києво-Могилянська академія, 2011. 242 с.
2. Колодкевич І. В. Нетворкінг як інструмент підвищення ефективності бізнесу. Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. Економіка. 2020. № 2 (209). С. 34–41.
3. Іваненко О. П. Історія економічних об'єднань: від середньовіччя до сучасності. Київ : Наукова думка, 2018. 256 с.
4. Сидоренко М. В. Сучасні бізнес-спільноти: структура та функції. Економіка та управління. 2020. № 5. С. 110–120.
5. Фукуяма Ф. Довіра: соціальні чесноти і шлях до процвітання / пер. з англ. Львів : Видавництво Старого Лева, 2021. 496 с.
6. Петров В. О. Молодіжні бізнес-спільноти в Україні: історія та тенденції розвитку. Київ : Економіка, 2019. 212 с.
7. Амоша О. І., Ляшенко В. І. Грантова підтримка інноваційного розвитку: світовий досвід та українські реалії. Економічний вісник Донбасу. 2022. № 2 (68). С. 4–16.
8. Скібневський В. М. Фінанси стартапів: від ідеї до IPO. Харків : Фабула, 2020. 240 с.
9. Spinks D. The Business of Belonging: How to Make Community your Competitive Advantage. New York : Wiley, 2021. 208 p.
10. Blank S., Dorf B. The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company. Pescadero : K&S Ranch, 2012. 608 p.
11. Бацилевська О. Моделі монетизації освітніх спільнот в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-15> (дата звернення: 01.05.2026).

- 12.Chen A. The Cold Start Problem: How to Start and Scale Network Effects. New York : Harper Business, 2021. 400 p.
- 13.Бурдье П. Форми капіталу. Економічна соціологія: збірка праць / пер. з фр. Київ : Наш Формат, 2017. С. 120–142.
- 14.Granovetter M. The Strength of Weak Ties. American Journal of Sociology. 1973. Vol. 78, No. 6. P. 1360–1380.
- 15.Фролова Т. О. Сучасні форми бізнес-спільнот в умовах війни та пандемії. Київ : КНЕУ, 2022. 48 с.
- 16.Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New Jersey : Wiley, 2010. 288 p.
- 17.Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Партнерські відносини в бізнесі: теоретико-прикладні аспекти. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 216 с.
- 18.Etzkowitz H. The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action. London : Routledge, 2008. 180 p.
- 19.StartX: The Stanford StartX Fund and Ecosystem. URL: <https://startx.com> (accessed: 25.05.2026).
- 20.Aulet B. Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup. New Jersey : John Wiley & Sons, 2013. 288 p.
- 21.Harvard Innovation Labs. URL: <https://innovationlabs.harvard.edu> (accessed: 25.05.2026).
- 22.UnternehmerTUM: Center for Innovation and Business Creation at TUM. URL: <https://www.undernehmertum.de> (accessed: 25.05.2026).
- 23.Величко О. В., Петренко К. В. Розвиток інноваційної екосистеми закладів вищої освіти в умовах економічної нестабільності. Економіка та держава. 2023. № 4. С. 45–52.
- 24.Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York : Crown Business, 2011. 336 p.

- 25.Сльозко О. О., Кузьменко О. В. Фандрейзинг як інструмент залучення фінансових ресурсів неприбутковими організаціями. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 12. С. 5–11.
- 26.Knight G. A., Cavusgil S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. Journal of International Business Studies. 2004. Vol. 35, No. 2. P. 124–141.
- 27.Федулова Л. І. Економіка України в умовах воєнного стану: інноваційний вектор розвитку. Економіка і прогнозування. 2023. № 2. С. 9–28.
- 28.Офіційний сайт Українського фонду стартапів (USF). URL: <https://usf.com.ua/> (дата звернення: 02.05.2026).
- 29.Грантові програми для бізнесу в Україні. Портал Дія.Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/> (дата звернення: 02.05.2026).
- 30.Соціологічне дослідження настроїв молоді України 2023–2024 рр. Київ : Інститут демографії та соціальних досліджень, 2024. 64 с.
- 31.Blank S. How to Build a Startup in the AI Era. Harvard Business Review. 2023. Vol. 101. P. 44–51.
- 32.Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів. Київ : Основи, 1998. 390 с.
- 33.Оксенюк К. І. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища закладів вищої освіти на ринку освітніх послуг України. Економіка та суспільство. 2021. № 32. С. 112–118.
- 34.Maurya A. Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works. Sebastopol : O'Reilly Media, 2012. 240 p.
- 35.Adizes I. Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It. New Jersey : Prentice Hall, 1988. 361 p.
- 36.Голубовська І. А. Управлінський облік у неприбуткових організаціях: особливості та виклики. Фінанси України. 2021. № 8. С. 45–52.
- 37.Бланк С., Дорф Б. Посібник засновника стартапу. Крок за кроком до побудови великої компанії. Київ : Наш Формат, 2021. 512 с.

- 38.Пилипенко А. А. Маркетингові метрики в управлінні інноваційними проєктами. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2022. № 1. С. 45–55.
- 39.McClure D. Startup Metrics for Pirates: AARRR. Silicon Valley : 500 Startups, 2007. URL: <https://500.co/> (accessed: 25.05.2026).
- 40.Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
- 41.Грант Р. М. Сучасний стратегічний аналіз / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2022. 544 с.
- 42.Остервальдер А., Піньє І. Побудова бізнес-моделей: Настільна книга стратега і новатора. Київ : Наш Формат, 2017. 288 с.
- 43.Сеті С. Як монетизувати ком'юніті: від підписників до лояльних клієнтів. Економіка та управління інноваціями. 2022. № 4. С. 88–95.
- 44.Андерсон К. Безкоштовно. Майбутнє радикальної ціни. Київ : Наш Формат, 2020. 312 с.
- 45.Давід Б., Ріс Е. Метрики для стартапів. Як аналітика допомагає масштабувати бізнес. Київ : КМ-Букс, 2021. 256 с.
- 46.Ріс Е. Компанія для стартапу. Як створити інноваційну екосистему. Київ : Наш Формат, 2023. 320 с.
- 47.Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств та інкубаторів. Економіка та держава. 2021. № 5. С. 12–18.
- 48.Котлер Ф., Картаджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Київ : Видавництво Країна Мрій, 2018. 208 с.
- 49.Рєпіна І. М. Цифровізація бізнес-процесів у сучасних інноваційних структурах ЗВО. Інноваційна економіка. 2023. № 4. С. 65–72.
- 50.Івченко І. Ю. Економічні ризики: навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 304 с.
- 51.Ляшенко О. М. Ризик-менеджмент інноваційних проєктів у сфері вищої освіти. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2021. Том 32. № 1. С. 115–120.

- 52.Семиноженко В. П. Інноваційна економіка як національна ідея України.
Економіка та держава. 2023. № 8. С. 4–10.
- 53.Gemini (штучний інтелект)

ДОДАТКИ
ДОДАТОК А

ПРОТОКОЛ АНАЛІЗУ ЗВІТУ ПОДІБНОСТІ НАУКОВИМ КЕРІВНИКОМ

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор:

ШПАРИКА МИКОЛИ ЮРІЙОВИЧА

Назва роботи:

ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ СТВОРЕННЯ АКАДЕМІЧНОГО БІЗНЕС-ІНКУБАТОРА»

Науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва,

Чебакова Тетяна Олександрівна

Підрозділ: кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Коефіцієнт подібності 1: 0,96%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ☒ виявлені в роботі запозичення є сумнійними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- ☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

18 травня 2026 р
(дата)

(підпис)

Чебакова Тетяна Олександрівна
(ПІБ)

Додаток Б

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ СТВОРЕННЯ АКАДЕМІЧНОГО БІЗНЕС-ІНКУБАТОРА

Автор

Шпарик Микола Юрійович

Науковий керівник / Експерт

к.е.н., доцент Чебакова Т.О.

ІД документа

333928100

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
KNEU

підрозділ

кафедра бізнес-економіки та підприємництва

ЗВІТ

Дата звіту

5/19/2026

Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

25
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 215182
Кількість слів125164
Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	Б	3
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	␣	0
Білі знаки	␣	0
Парафрази (SmartMarks)	a	5