ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЛАБУНСЬКА ОКСАНА ВАЛЕРІЇВНА

УДК 330.341.1:334.722

ДИСЕРТАЦІЯ

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-АКСЕЛЕРАТОРІВ

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ О. В. Лабунська

Науковий керівник: Гребенник Наталя Григорівна, кандидат економічних наук, доцент

Одеса – 2026

АНОТАЦІЯ

***Лабунська О.В*. Організаційно-економічний механізм функціонування бізнес-акселераторів.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» (07 «Управління та адміністрування»). – Одеський національний економічний університет Міністерства освіти і науки України, Одеса, 2026.

Дисертація присвячена теоретико-методичному обґрунтуванню та розробленню адаптивного організаційно-економічного механізму функціонування бізнес-акселератора як підприємницької структури. Актуальність дослідження зумовлена поширенням бізнес-акселераторів та акселераційних програм у світовій і українській практиці, зростанням їх ролі в інноваційних екосистемах та недостатньою дослідженістю внутрішньої організаційно-економічної логіки функціонування акселератора як самостійного суб'єкта підприємницької діяльності. Особливого значення набуває врахування програмно-циклічного характеру акселераційної діяльності, відмінностей економічної логіки моделей функціонування та можливості коригування їх параметрів за результатами попередніх програмних циклів.

У роботі досліджено теоретичні підходи до визначення сутності бізнес-акселератора та встановлено, що в науковій літературі він переважно розглядається в межах програмного, інфраструктурного та екосистемного підходів, які акцентують увагу передусім на його ролі у підтримці стартапів. Обґрунтовано трактування бізнес-акселератора як самостійної підприємницької структури, що функціонує в інноваційній екосистемі, реалізує власну бізнес-модель, приймає економічні рішення та відповідає за результати своєї діяльності. Такий підхід дозволяє досліджувати не лише зміст акселераційної підтримки, а й внутрішню економічну та управлінську логіку функціонування самого акселератора.

Розмежовано поняття «бізнес-акселератор» та «акселераційна програма». Бізнес-акселератор розглядається як організаційна структура, що здійснює підприємницьку діяльність та забезпечує реалізацію акселераційних програм, тоді як акселераційна програма є окремим, обмеженим у часі циклом його діяльності. Таке розмежування дозволяє відокремити результати окремої програми від результатів функціонування акселератора в цілому та враховувати послідовність програмних циклів у подальшому аналізі його діяльності.

Систематизовано класифікаційні характеристики бізнес-акселераторів та обґрунтовано економічний критерій їх класифікації – домінуючий спосіб формування доходів. За цим критерієм виокремлено пайову, грантову, платну, змішану та внутрішньо-інституційну моделі функціонування. Зазначені моделі розглядаються як економічно відмінні способи монетизації діяльності бізнес-акселератора, що створює основу для порівняння їх фінансових результатів, рівня залежності від ключових параметрів діяльності та обмежень застосування.

Узагальнено теоретико-методичні засади формування організаційно-економічних механізмів підприємницьких структур та визначено положення, релевантні специфіці бізнес-акселератора. Встановлено, що його організаційно-економічний механізм має поєднувати організаційні та економічні складові, ресурсне забезпечення, параметри акселераційних програм, способи формування доходів, результати діяльності та управлінські рішення. Програмно-циклічний характер акселераційної діяльності зумовлює необхідність урахування результатів завершених програм при формуванні параметрів наступних циклів.

Проаналізовано сучасний стан і тенденції розвитку бізнес-акселераторів у світовій та українській практиці. Встановлено зростання різноманітності форматів акселерації, поширення корпоративних, університетських і регіональних акселераторів, а також використання різних джерел фінансування акселераційних програм. Для української практики характерною є значна роль грантового та інституційного фінансування та обмеженість сталих економічних механізмів функціонування, що актуалізує потребу в пошуку більш гнучких

моделей організації діяльності та адаптації міжнародного досвіду до національних умов.

Здійснено фінансово-економічну діагностику пайової, грантової, платної, змішаної та внутрішньо-інституційної моделей функціонування бізнес-акселератора. Встановлено, що за відносно стабільної структури витрат фінансовий результат значною мірою визначається логікою формування доходів та параметрами акселераційної програми. Моделі суттєво відрізняються за рівнем чутливості до зміни ключових параметрів діяльності, а універсальної моделі, яка за однакових умов забезпечувала б стабільний фінансовий результат, не виявлено.

Виявлено специфічні структурні обмеження базових моделей. Для пайової моделі характерними є відкладеність і невизначеність доходів, для грантової – залежність від донорських циклів, для платної – чутливість до платоспроможного попиту, для внутрішньо-інституційної – залежність від ресурсів і стратегічних пріоритетів базової організації. Змішана модель забезпечує диверсифікацію джерел доходу, але потребує складнішої координації їх поєднання. Виявлені відмінності підтвердили обмеженість статичного підходу, за якого структура доходів та організаційно-економічна конфігурація залишаються незмінними протягом послідовних програмних циклів.

Поєднання порівняльного аналізу з оцінюванням чутливості фінансового результату дозволило визначити межі фінансової стійкості окремих моделей та обґрунтувати необхідність формування адаптивного організаційно-економічного механізму. Встановлено, що адаптивність має полягати не у постійній зміні базової структури акселератора, а у можливості обґрунтованого коригування окремих параметрів його діяльності між програмними циклами з урахуванням отриманих результатів.

Сформовано адаптивний організаційно-економічний механізм функціонування бізнес-акселератора як систему взаємопов’язаних структурних блоків і функціональних елементів. До його структури включено п’ять блоків: цілі та стейкхолдери, суб’єктно-об’єктний, організаційний, економічний та

управлінсько-результативний. Визначено взаємозв’язки між ними та обґрунтовано програмно-циклічний характер функціонування механізму. Результати завершеної акселераційної програми формують зворотний зв’язок і використовуються як інформаційна основа для прийняття рішень щодо наступного програмного циклу.

Розроблено динамічну гібридну модель реалізації організаційно-економічного механізму бізнес-акселератора, яка передбачає поєднання кількох джерел доходу та зміну їх вагових коефіцієнтів між програмними циклами. Такий підхід дозволяє розглядати економічну модель акселератора не як незмінну конфігурацію, а як систему альтернативних станів, перехід між якими визначається результатами попереднього циклу та управлінськими рішеннями.

До динамічної гібридної моделі включено витрати активації як одноразові додаткові витрати, що виникають при переході між конфігураціями джерел доходу. Їх урахування дозволяє оцінювати не лише потенційний фінансовий результат нової конфігурації, а й економічну вартість самого переходу. Таким чином, зміна структури доходів розглядається як економічно обґрунтоване управлінське рішення, а не як автоматична реакція на результати окремої програми.

Здійснено сценарну апробацію динамічної гібридної моделі за альтернативних умов функціонування бізнес-акселератора. Отримані результати підтвердили практичну можливість застосування запропонованого підходу для оцінювання наслідків зміни структури доходів між послідовними програмними циклами. Встановлено, що різні умови функціонування формують різні траєкторії адаптації, тому універсальної конфігурації, однаково доцільної для всіх бізнес-акселераторів, не існує. Витрати активації при цьому виконують функцію економічного обмеження необґрунтованих переходів між конфігураціями.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні трактування бізнес-акселератора як самостійної підприємницької структури на основі розмежування бізнес-акселератора й акселераційної програми та

врахування його економічної й управлінської самостійності; удосконаленні організаційно-економічного механізму функціонування бізнес-акселератора шляхом формування його адаптивної структури, що враховує програмно-циклічний характер діяльності, результати попередніх акселераційних програм та можливість зміни конфігурації джерел доходу між циклами; удосконаленні методичного підходу до моделювання функціонування бізнес-акселератора шляхом побудови динамічної гібридної моделі з урахуванням зміни вагових коефіцієнтів джерел доходу та витрат активації. Дістали подальшого розвитку класифікаційний підхід до моделей функціонування бізнес-акселератора за домінуючим способом формування доходів та методичний підхід до їх фінансово-економічної діагностики на основі поєднання порівняльного аналізу й оцінювання чутливості фінансового результату.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розробленого адаптивного організаційно-економічного механізму, методичних підходів до фінансово-економічного оцінювання та динамічної гібридної моделі у діяльності бізнес-акселераторів та інших організацій інноваційної інфраструктури. Запропоновані положення можуть застосовуватися для планування витрат і фінансових результатів акселераційних програм, вибору та коригування моделей функціонування, узгодження інтересів стейкхолдерів і прийняття управлінських рішень у межах послідовних програмних циклів.

Результати дисертаційної роботи впроваджено у діяльність ТОВ «Джі Агрегатор Партнерс», ТОВ «Науковий парк Державного університету “Житомирська політехніка”» та HYS Enterprise B.V. У діяльності зазначених організацій використано положення щодо фінансово-економічного оцінювання акселераційних програм, взаємодії зі стейкхолдерами, організації програмних циклів та застосування гібридної моделі доходів. Практичне використання результатів сприяло удосконаленню бюджетування акселераційних програм, організації роботи з інноваційними проєктами та планування програмної діяльності.

Результати дослідження також впроваджено у навчальний процес Одеського національного економічного університету під час викладання дисциплін «Тренінг “Організація стартапу”», «Економіка підприємства», «Інноваційні процеси у підприємництві», «Економіка та організація інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства». У навчальному процесі використовуються положення щодо сутності бізнес-акселератора, моделей його функціонування, оцінювання доходів, витрат і фінансових результатів акселераційної діяльності та особливостей прийняття управлінських рішень у межах програмних циклів.

Результати дослідження пов’язані з виконанням науково-дослідних тем кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності Одеського національного економічного університету.

Основні положення, висновки та результати дисертаційного дослідження пройшли апробацію на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях. За результатами дослідження опубліковано 14,5 наукових праць, зокрема 5,5 статей у наукових фахових виданнях України та 9 публікацій у матеріалах міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій, форумів та інших наукових заходів.

Ключові слова: бізнес-акселератор, акселераційна програма, підприємницька структура, організаційно-економічний механізм, модель функціонування, інноваційний розвиток, інноваційна екосистема, комерціалізація інновацій, адаптивне управління.

ABSTRACT

Labunska O. **The Organizational and Economic Mechanism of Business Accelerators. –** Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation submitted for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 076 "Entrepreneurship, Trade and Exchange Activity" within the field of knowledge 07 "Management and Administration". – Odesa National Economic University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Odesa, 2026.

The dissertation research is devoted to the theoretical and methodological substantiation and development of an adaptive organizational and economic mechanism for the functioning of a business accelerator as an entrepreneurial structure. The relevance of the research is determined by the spread of business accelerators and acceleration programs in global and Ukrainian practice, the growing role they play in innovation ecosystems, and the insufficient study of the internal organizational and economic logic of the functioning of an accelerator as an independent entrepreneurial entity. Particular importance is attached to taking into account the program-cycle nature of acceleration activities, differences in the economic logic of functioning models, and the possibility of adjusting their parameters based on the results of previous program cycles.

The study examines theoretical approaches to defining the essence of a business accelerator and establishes that, in the scientific literature, it is predominantly considered within program-based, infrastructural, and ecosystem approaches, which focus primarily on its role in supporting startups. The interpretation of a business accelerator as an independent entrepreneurial structure that operates within an innovation ecosystem, implements its own business model, makes economic decisions, and is responsible for the results of its activities has been substantiated. This approach makes it possible to examine not only the content of acceleration support but also the internal economic and managerial logic of the functioning of the accelerator itself.

The concepts of a "business accelerator" and an "acceleration program" have been differentiated. A business accelerator is regarded as an organizational structure that carries out entrepreneurial activities and ensures the implementation of

acceleration programs, whereas an acceleration program is a separate, time-limited cycle of its activities. Such differentiation makes it possible to distinguish the results of an individual program from the results of the functioning of the accelerator as a whole and to take into account the sequence of program cycles in the further analysis of its activities.

The classification characteristics of business accelerators have been systematized, and an economic criterion for their classification – the dominant method of revenue generation – has been substantiated. According to this criterion, equity-based, grant-funded, fee-based, mixed, and internal-institutional functioning models have been distinguished. These models are considered as economically distinct methods of monetizing the activities of a business accelerator, which creates a basis for comparing their financial results, the level of dependence on key operating parameters, and limitations of their application.

The theoretical and methodological foundations for the formation of organizational and economic mechanisms of entrepreneurial structures have been generalized, and provisions relevant to the specific features of a business accelerator have been identified. It has been established that its organizational and economic mechanism should combine organizational and economic components, resource provision, parameters of acceleration programs, methods of revenue generation, performance results, and managerial decisions. The program-cycle nature of acceleration activities determines the need to take into account the results of completed programs when forming the parameters of subsequent cycles.

The current state and development trends of business accelerators in global and Ukrainian practice have been analyzed. An increase in the diversity of acceleration formats, the spread of corporate, university, and regional accelerators, as well as the use of different sources of funding for acceleration programs, has been identified. Ukrainian practice is characterized by a significant role of grant and institutional funding and by limited sustainable economic mechanisms of functioning, which highlights the need to search for more flexible models of organizing activities and to adapt international experience to national conditions.

A financial and economic diagnosis of the equity-based, grant-funded, fee-based, mixed, and internal-institutional models of business accelerator functioning has been carried out. It has been established that, with a relatively stable cost structure, the financial result is largely determined by the logic of revenue generation and the parameters of the acceleration program. The models differ significantly in their sensitivity to changes in key operating parameters, and no universal model capable of ensuring a stable financial result under identical conditions has been identified.

Specific structural limitations of the basic models have been identified. The equity-based model is characterized by deferred and uncertain revenues; the grant-funded model – by dependence on donor cycles; the fee-based model – by sensitivity to solvent demand; and the internal-institutional model – by dependence on the resources and strategic priorities of the parent organization. The mixed model provides diversification of revenue sources but requires more complex coordination of their combination. The identified differences confirmed the limitations of the static approach, under which the revenue structure and organizational and economic configuration remain unchanged throughout successive program cycles.

Combining comparative analysis with an assessment of the sensitivity of the financial result made it possible to determine the limits of financial sustainability of individual models and to substantiate the need to form an adaptive organizational and economic mechanism. It has been established that adaptability should consist not in the constant modification of the basic structure of the accelerator but in the possibility of substantiated adjustment of individual parameters of its activities between program cycles, taking into account the results obtained.

An adaptive organizational and economic mechanism for the functioning of a business accelerator has been formed as a system of interrelated structural blocks and functional elements. Its structure includes five blocks: goals and stakeholders, subject–object, organizational, economic, and managerial–performance blocks. The interrelations between them have been determined, and the program-cycle nature of the functioning of the mechanism has been substantiated. The results of a completed

acceleration program generate feedback and are used as an informational basis for making decisions regarding the subsequent program cycle.

A dynamic hybrid model for implementing the organizational and economic mechanism of a business accelerator has been developed, which provides for the combination of several revenue sources and changes in their weighting coefficients between program cycles. This approach makes it possible to consider the economic model of an accelerator not as an unchanging configuration but as a system of alternative states, transitions between which are determined by the results of the previous cycle and managerial decisions.

Activation costs have been incorporated into the dynamic hybrid model as one-time additional costs arising from transitions between configurations of revenue sources. Taking them into account makes it possible to assess not only the potential financial result of a new configuration but also the economic cost of the transition itself. Thus, a change in the revenue structure is regarded as an economically substantiated managerial decision rather than as an automatic response to the results of an individual program.

A scenario-based testing of the dynamic hybrid model has been carried out under alternative conditions of business accelerator functioning. The results obtained confirmed the practical possibility of applying the proposed approach to assess the consequences of changes in the revenue structure between successive program cycles. It has been established that different operating conditions generate different adaptation trajectories; therefore, there is no universal configuration that would be equally appropriate for all business accelerators. In this context, activation costs serve as an economic constraint on unjustified transitions between configurations.

The scientific novelty of the obtained results lies in improving the interpretation of a business accelerator as an independent entrepreneurial structure based on the differentiation between a business accelerator and an acceleration program and taking into account its economic and managerial autonomy; improving the organizational and economic mechanism of business accelerator functioning through the formation of its adaptive structure, which takes into account the program-cycle nature of activities, the

results of previous acceleration programs, and the possibility of changing the configuration of revenue sources between cycles; and improving the methodological approach to modeling the functioning of a business accelerator through the development of a dynamic hybrid model that takes into account changes in the weighting coefficients of revenue sources and activation costs. The classification approach to business accelerator functioning models according to the dominant method of revenue generation and the methodological approach to their financial and economic diagnosis based on a combination of comparative analysis and assessment of the sensitivity of the financial result have been further developed.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the developed adaptive organizational and economic mechanism, methodological approaches to financial and economic assessment, and the dynamic hybrid model in the activities of business accelerators and other innovation infrastructure organizations. The proposed provisions may be applied to planning the costs and financial results of acceleration programs, selecting and adjusting functioning models, coordinating stakeholder interests, and making managerial decisions within successive program cycles.

The results of the dissertation research have been implemented in the activities of LLC «G Aggregator Partners», LLC «Science Park of Zhytomyr Polytechnic State University», and HYS Enterprise B.V. The above organizations have applied provisions concerning the financial and economic assessment of acceleration programs, stakeholder interaction, organization of program cycles, and application of a hybrid revenue model. The practical use of the results contributed to improving the budgeting of acceleration programs, organizing work with innovation projects, and planning program activities.

The research results have also been implemented in the educational process of Odesa National Economic University in teaching the courses «Startup Organization Training», «Enterprise Economics», «Innovation Processes in Entrepreneurship», and «Economics and Organization of Innovation and Investment Development of an Enterprise». The educational process uses provisions concerning the essence of a

business accelerator, its functioning models, assessment of revenues, costs and financial results of acceleration activities, and the specific features of managerial decision-making within program cycles.

The research results are related to the implementation of research topics of the Department of Enterprise Economics and Business Organization of Odesa National Economic University.

The main provisions, conclusions, and results of the dissertation research have been presented and discussed at international and national scientific and practical conferences. Based on the research results, 14,5 scientific works have been published, including 5,5 articles in Ukrainian professional scientific journals and 9 publications in the proceedings of international and national scientific and practical conferences, forums, and other scientific events.

Keywords: business accelerator, acceleration program, entrepreneurial structure, organizational and economic mechanism, functioning model, innovation development, innovation ecosystem, commercialization of innovations, adaptive management.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації

1.1 Публікації у наукових фахових виданнях України

1. Гребенник Н.Г., Лабунська О.В. Бізнес-акселератори та їх вплив на розвиток інноваційної екосистеми України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2023. № 10 (311). С. 80–92. (1,15 д. а.). *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано відмінності бізнес-акселератора від стартап-акселератора та систематизовано основні види підтримки, що надаються бізнесу в межах акселераційних програм: ресурсна, менторська, комунікаційна та інвестиційна (0,57 д. а.); Гребенник Н.Г. – проаналізовано роль бізнес-акселераторів у розвитку інноваційної екосистеми України та визначено перспективні напрями розвитку акселераційних програм для українського бізнесу (0,58 д. а.).*

2. Hrebennyk N., Labunska O. Implementation of best global business acceleration practices in the Ukrainian innovation ecosystem. *Economic Innovations*, 2024. Vol. 26, Issue 3 (92). P. 55–68. (1,4 д. а.). *Особистий внесок здобувача: систематизовано ключові елементи світових бізнес-акселераційних практик та обґрунтовано необхідність їх адаптації до умов української інноваційної екосистеми з урахуванням потреб стартапів і традиційного малого бізнесу (0,70 д. а.); Гребенник Н.Г. – досліджено міжнародний досвід функціонування бізнес-акселераторів та визначено інституційні передумови імплементації світових акселераційних практик в Україні (0,70 д. а.).*

3. Гребенник Н.Г., Лабунська О.В. Інтегрована модель управління знаннями та їх комерціалізації. *Галицький економічний вісник.* 2025. № 2(93). С. 125–137. (1,17 д. а.). *Особистий внесок здобувача: досліджено економічні результати взаємодії управління знаннями та управління їх комерціалізацією, систематизовано внутрішні й зовнішні показники оцінювання ефективності комерціалізації знань та обґрунтовано необхідність інтеграції цих процесів (0,58*

д. а.); Гребенник Н.Г. – розроблено інтегровану модель управління знаннями та їх комерціалізації й запропоновано бізнес-алгоритм трансформації знань у конкурентоспроможний продукт (0,59 д. а.).

4. Лабунська О.В. Організаційно-економічна модель бізнес-акселератора як підприємницької структури. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6019 (дата звернення 12.08.2026) (0,89 д. а.).

5. Лабунська О.В. Динамічна гібридна модель бізнес-акселератора у системі економічного та сценарного аналізу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 12 (337), С. 134–142. (0,79 д. а.).

6. Гребенник Н.Г., Лабунська О.В., Бондарчук О.Г. Методологія функціонування цифрової платформи університетських інновацій та економічного розвитку «InnoHub». *Управління змінами та інновації.* 2026. № 17. С. 151–158. (0,53 д. а.). *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано методологічні аспекти функціонування цифрової платформи університетських інновацій та її зв'язок із розвитком інноваційної діяльності (0,17 д. а.); Бондарчук О.Г. – досліджено цифрову складову функціонування платформи InnoHub, зокрема роль цифрових інструментів у структуруванні інноваційних пропозицій, підтримці взаємодії користувачів платформи та представленні університетських інновацій (0,18 д. а.); Гребенник Н.Г. – сформовано концептуальну логіку платформи InnoHub як інструменту університетських інновацій, комерціалізації знань та економічного розвитку (0,18 д. а.).*

2. Наукові праці апробаційного характеру

7. Лабунська О.В. Дослідження бізнес-інкубаторів та стартап-акселераторів як складових інноваційної екосистеми України: порівняльний аналіз. Проблеми розвитку транспортної логістики ІНТЕРТРАНСЛОГ-2023: матеріали IX міжнар. наук.-практ. конф. Одеського національного морського

університету, м. Одеса, 14-15 червня 2023 р. Одеса: ОНМУ, 2023. С 146–149. (0,13 д. а.).

8. Лабунська О.В. Бізнес-акселератори та їх вплив на розвиток інноваційної екосистеми України. Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених, м. Одеса, 13 жовт. 2023 р. Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 20–21. (0,12 д. а.).

9. Лабунська О.В. Роль акселераційних програм у підтримці стартапів та бізнесу. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матеріали XIII міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 13 верес. 2024 р. Одеса: ОНЕУ, 2024. С. 87–89. (0,11 д. а.).

10. Лабунська О.В. Порівняльний аналіз фінансових моделей бізнес-акселераторів. Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях: матеріали XXIII міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 24-25 квітня 2025 р. Одеса: ОНЕУ, 2025. С. 420–421. (0,11 д. а.).

11. Лабунська О.В. Підготовка управлінських кадрів для роботи в бізнес-акселераторах нового покоління. Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., м. Львів, 22 травня 2025 р. Львів: НУ Львівська політехніка, 2025. С. 176–177. (0,16 д. а.).

12. Лабунська О.В., Гребенник Н.Г. Перспективи розвитку бізнес-акселераторів в інноваційній економіці. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матеріали XIV міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 18 вересня 2025 р. Одеса: ОНЕУ, 2025. С. 579–581. (0,14 д. а.). *Особистий внесок здобувача: досліджено етапи акселераційного циклу та перспективи розвитку бізнес-акселераторів (0,07 д. а.); Гребенник Н.Г. – обґрунтовано концептуальні засади розвитку бізнес-акселераторів в інноваційній економіці (0,07 д. а.).*

13. Лабунська О.В. Бізнес-акселератори як інструмент підтримки малого та середнього бізнесу в умовах економічної нестабільності. Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Одеса, 16 жовтня 2025 р. Одеса: ОНЕУ, 2025. С. 31–32. (0,17 д. а.)

14. Labunska O.V., Grebennyk N.G. The Impact of Digital Technologies on the Transformation of Business Accelerator Models. Post-crisis contours of the World Economy from Fragmentation to a new World Order: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених, м. Одеса, 31 жовтня 2025 р. Одеса: Міжнародний гуманітарний університет, 2025. С. 56–59. (0,18 д. а.). *Особистий внесок здобувача: проаналізовано, як цифрові технології трансформують бізнес-моделі бізнес-акселераторів, визначено основні переваги та ризики цього процесу (0,09 д.а.); Гребенник Н.Г. – окреслено перспективи розвитку акселераційних програм у цифровій економіці (0,09 д. а.).*

15. Лабунська О.В. Інноваційний потенціал людського капіталу України в контексті розвитку бізнес-акселераторів. Бекграунд економіки, бізнесу та HR-інжинірингу у контексті формування інноваційної парадигми стратегії сталого розвитку України у XXI столітті: матеріали V міжн. наук.-практ. конф., м. Хмельницький, 13–14 листопада 2025 р. Хмельницький: Хмельницький НУ, 2025. С. 215–217. (0,18 д. а.).

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 20
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ БІЗНЕС-АКСЕЛЕРАТОРІВ…… 30
1.1. Бізнес-акселератор як суб'єкт підприємницької діяльності в інноваційній економіці…… 30
1.2. Класифікаційно-функціональні характеристики бізнес-акселераторів…… 45
1.3. Теоретико-методичні засади формування організаційно-економічних механізмів у підприємницьких структурах…… 60
Висновки до першого розділу…… 71
РОЗДІЛ 2. ВАРІАТИВНІСТЬ ЕКОНОМІЧНИХ МОДЕЛЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-АКСЕЛЕРАТОРІВ …… 73
2.1. Сучасний стан та тенденції розвитку бізнес-акселераторів …… 73
2.2. Фінансово-економічна діагностика функціонування бізнес-акселераторів за різними моделями…….. 98
2.3. Обґрунтування потреби формування адаптивного організаційно-економічного механізму функціонування бізнес-акселератора…….. 118
Висновки за другим розділом…….. 131
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА АПРОБАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-АКСЕЛЕРАТОРА……..…….. 133
3.1. Структура адаптивного організаційно-економічного механізму функціонування бізнес-акселератора…… 133
3.2. Динамічна гібридна модель реалізації організаційно-економічного механізму функціонування бізнес-акселератора…….. 150

3.3. Апробація динамічної гібридної моделі організаційно-економічного механізму бізнес-акселератора…….. 166
Висновки до третього розділу…….. 182
ВИСНОВКИ…… 183
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 190
ДОДАТКИ……. 211

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку підприємництва та інновацій характеризується зростанням ролі структур, що забезпечують прискорення створення, розвитку та масштабування підприємницьких ініціатив. У цьому контексті бізнес-акселератори посідають особливе місце як організаційні структури, діяльність яких спрямована на підтримку стартапів і підприємницьких проєктів через реалізацію акселераційних програм із використанням освітніх, менторських, фінансових та мережевих інструментів. Водночас у наукових дослідженнях бізнес-акселератори переважно розглядаються як елементи інноваційної інфраструктури або як акселераційні програми, тоді як їх функціонування як самостійних підприємницьких структур із власною організаційно-економічною логікою залишається недостатньо дослідженим.

Важливою особливістю діяльності бізнес-акселераторів є залежність їх економічних результатів від обраної моделі функціонування, структури джерел доходу, параметрів акселераційних програм та характеру взаємодії з їх учасниками і партнерами. За таких умов традиційні підходи, що ґрунтуються на статичному розгляді організаційної або фінансової моделі акселератора, не повною мірою відображають реальну логіку його функціонування як підприємницької структури.

Додатковим чинником актуальності є програмно-циклічний характер акселераційної діяльності. Кожна акселераційна програма реалізується як окремий цикл із власними часовими параметрами, структурою витрат, джерелами доходів та результатами. За збереження загальної концепції акселератора окремі програми можуть суттєво відрізнятися за масштабом та економічними характеристиками. Це зумовлює необхідність чіткого розмежування бізнес-акселератора як підприємницької структури та акселераційної програми як окремого циклу його діяльності, а також врахування результатів попередніх програм у подальшому функціонуванні акселератора.

Фінансово-економічний аналіз діяльності бізнес-акселераторів свідчить, що різні моделі їх функціонування мають відмінну логіку формування доходів, різний рівень чутливості до параметрів акселераційних програм та різні обмеження фінансової стійкості. Це актуалізує потребу в поглибленому дослідженні взаємозв'язків між моделлю функціонування акселератора, параметрами окремих програм і фінансовими результатами та обґрунтуванні можливості зміни конфігурації джерел доходу між програмними циклами.

Особливої актуальності дослідження набуває для України, де бізнес-акселератори можуть відігравати важливу роль у розвитку підприємницької активності, підтримці інноваційних проєктів, комерціалізації ідей та залученні партнерських ресурсів. При цьому результативність їх діяльності залежить не лише від якості підтримки учасників акселераційних програм, а й від економічної обґрунтованості власної моделі функціонування.

У зв'язку з цим актуальним є дослідження бізнес-акселератора як самостійної підприємницької структури, економічних особливостей моделей його функціонування та формування адаптивного організаційно-економічного механізму, який враховує програмно-циклічний характер діяльності та забезпечує обґрунтування зміни конфігурації джерел доходу між окремими акселераційними циклами.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану науково–дослідних робіт кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності Одеського національного економічного університету у межах таких наукових тем:

– науково–дослідними роботами «Стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств» (ДР № 0118U000816, термін виконання 2018–2022 рр.) та «Стратегічні аспекти розвитку підприємницьких структур» (ДР № 0123U102118, термін виконання 2023–2027 рр.).

Мета дослідження. Теоретико-методичне обґрунтування та розроблення адаптивного організаційно-економічного механізму функціонування бізнес-акселератора як підприємницької структури.

Для досягнення поставленої мети у дисертаційній роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

– дослідити теоретичні підходи до визначення сутності бізнес-акселератора та обґрунтувати його розгляд як самостійної підприємницької структури в інноваційній екосистемі;

– систематизувати класифікаційні та функціональні характеристики бізнес-акселераторів і визначити економічні ознаки, релевантні для дослідження механізму їх функціонування;

– узагальнити теоретико-методичні засади формування організаційно-економічних механізмів підприємницьких структур та визначити принципи їх адаптації до специфіки бізнес-акселераторів;

– проаналізувати сучасний стан, тенденції та особливості розвитку бізнес-акселераторів у світовій та українській практиці;

– здійснити фінансово-економічну діагностику функціонування бізнес-акселераторів за різними моделями формування доходів та визначити їх економічні особливості й обмеження;

– обґрунтувати необхідність формування адаптивного організаційно-економічного механізму функціонування бізнес-акселератора на основі результатів фінансово-економічного та порівняльного аналізу моделей його діяльності;

– сформувати структуру адаптивного організаційно-економічного механізму функціонування бізнес-акселератора та визначити взаємозв’язки його основних блоків і функціональних елементів;

– розробити динамічну гібридну модель реалізації організаційно-економічного механізму бізнес-акселератора, що передбачає зміну конфігурації джерел доходу між програмними циклами;

– здійснити сценарну апробацію динамічної гібридної моделі та оцінити результати застосування адаптивного організаційно-економічного механізму за альтернативних умов функціонування бізнес-акселератора.

Об’єктом дослідження є процеси функціонування бізнес-акселераторів як підприємницьких структур.

Предметом дослідження є організаційно-економічні відносини у процесі функціонування бізнес-акселераторів, що охоплюють формування і реалізацію акселераційних програм, використання ресурсів, формування доходів і витрат та прийняття управлінських рішень у межах програмних циклів.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань дисертаційної роботи використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: аналіз і синтез, абстрактно-логічний метод – для узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності бізнес-акселератора та організаційно-економічного механізму його функціонування; методи систематизації та класифікації – для розмежування бізнес-акселераторів з іншими елементами інноваційної інфраструктури та систематизації моделей їх функціонування; порівняльний аналіз – для дослідження міжнародного й українського досвіду діяльності бізнес-акселераторів та зіставлення альтернативних моделей їх функціонування; системний і структурно-функціональний підходи – для формування структури адаптивного організаційно-економічного механізму та визначення взаємозв’язків між його елементами; методи фінансово-економічного аналізу – для оцінювання доходів, витрат і фінансових результатів різних моделей функціонування бізнес-акселераторів; аналіз чутливості – для визначення впливу зміни ключових параметрів акселераційної програми на фінансовий результат; економіко-математичне моделювання – для побудови динамічної гібридної моделі функціонування бізнес-акселератора; сценарний аналіз – для апробації запропонованої моделі за альтернативних конфігурацій діяльності; графічний метод – для наочного подання моделей, структурних взаємозв’язків і результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблематики підприємництва, інноваційних екосистем і бізнес-акселерації; офіційні статистичні дані Державної служби статистики України; аналітичні звіти та матеріали міжнародних і національних організацій, зокрема Організації економічного співробітництва та розвитку (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD), Європейської Комісії, організації з дослідження стартап-екосистем Startup Genome, глобальної платформи дослідження стартап-екосистем StartupBlink та Українського фонду стартапів; офіційні дані та матеріали бізнес-акселераторів і акселераційних програм щодо умов участі, структури та особливостей реалізації програм.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретичних, методичних і науково-практичних аспектів формування організаційно-економічного механізму функціонування бізнес-акселератора.

Найбільш суттєвими результатами дослідження, які визначають його новизну та особистий внесок автора, є такі:

удосконалено

1) організаційно-економічний механізм функціонування бізнес-акселератора шляхом формування його адаптивної структури як системи взаємопов’язаних блоків і функціональних елементів, у якій результати завершеної акселераційної програми використовуються як основа для прийняття управлінських рішень щодо наступного програмного циклу. На відміну від підходів, за яких параметри функціонування акселератора визначаються переважно на етапі його створення та надалі залишаються відносно сталими, запропонований механізм передбачає регулярне оцінювання результатів кожного програмного циклу та можливість перегляду параметрів подальшої діяльності. Це дає змогу бізнес-акселератору не повторювати однакову модель роботи незалежно від отриманих результатів, а після кожної програми приймати обґрунтовані рішення щодо збереження або зміни параметрів наступного циклу (п. 3.1).

2) методичний підхід до моделювання функціонування бізнес-акселератора шляхом побудови динамічної гібридної моделі, у якій доходи акселератора формуються як поєднання пайової, грантової, платної та внутрішньо-інституційної складових із відповідними ваговими коефіцієнтами, що можуть змінюватися між програмними циклами. На відміну від статичних моделей із фіксованою структурою доходів або домінуванням одного способу їх формування, запропонована модель дозволяє формувати та порівнювати альтернативні конфігурації джерел доходу. Це дає змогу розраховувати фінансовий результат за різних поєднань джерел доходу та обґрунтовувати вибір структури доходів, яка краще відповідає конкретним умовам функціонування акселератора (п. 3.2).

3) методичний підхід до оцінювання економічної доцільності зміни конфігурації моделі функціонування бізнес-акселератора шляхом уведення до розрахунків витрат активації як одноразових додаткових витрат, що виникають при переході від однієї конфігурації джерел доходу до іншої. На відміну від підходів, за яких альтернативні моделі порівнюються переважно за очікуваними доходами, витратами та фінансовим результатом подальшої діяльності, запропонований підхід враховує також вартість самої зміни моделі доходів під час функціонування акселератора . Це дає змогу визначити, чи є перехід до нової структури доходів економічно виправданим: чи перевищить додатковий результат витрати, необхідні для такої зміни. Відповідно, акселератор може відмовитися від переходу, якщо його вартість є вищою за очікуваний економічний ефект (п. 3.3).

дістало подальшого розвитку

1) теоретичні положення щодо визначення сутності бізнес-акселератора як самостійної підприємницької структури шляхом розмежування понять «бізнес-акселератор» та «акселераційна програма» й урахування економічної та управлінської самостійності акселератора. На відміну від програмного та інфраструктурного підходів, у роботі бізнес-акселератор розглядається як підприємницька структура, що має власні доходи, витрати, економічні рішення

та результати діяльності, тоді як акселераційна програма є лише окремим обмеженим у часі циклом його роботи. Це дає змогу окремо оцінювати економіку самого акселератора – його доходи, витрати, фінансовий результат і стійкість – а не робити висновок про його ефективність лише за результатами окремої акселераційної програми (п. 1.1).

2) класифікаційний підхід до моделей функціонування бізнес-акселератора шляхом їх систематизації за домінуючим способом формування доходів із виокремленням пайової, грантової, платної, змішаної та внутрішньо-інституційної моделей. На відміну від класифікацій за типом засновника, цільовою аудиторією, галуззю або форматом програми, запропонований підхід виходить із того, за рахунок чого акселератор отримує доходи. Це дає змогу порівнювати різні моделі саме з економічної точки зору: які доходи вони можуть забезпечувати, від яких джерел фінансування залежать, які мають обмеження та наскільки чутливими є до зміни умов роботи (п. 1.2).

3) методичний підхід до фінансово-економічної діагностики функціонування бізнес-акселератора шляхом поєднання порівняльного оцінювання альтернативних моделей формування доходів з аналізом чутливості їх фінансового результату до зміни ключових параметрів акселераційної програми. На відміну від підходів, орієнтованих переважно на визначення абсолютних доходів, витрат або прибутку, запропонований підхід дає змогу встановити, через зміну яких параметрів модель втрачає фінансову стійкість. Це дозволяє керівництву акселератора бачити, що саме найбільше впливає на його фінансовий результат – наприклад, кількість учасників, обсяг доходів або частота проведення програм, – і завчасно визначати, які параметри потрібно змінити, щоб уникнути збитків або погіршення результату (п. 2.2).

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення результатів дисертаційного дослідження полягає у можливості використання запропонованих науково-методичних положень у діяльності бізнес-акселераторів для обґрунтування моделі їх функціонування та прийняття управлінських рішень у межах послідовних акселераційних програм.

Розроблений адаптивний організаційно-економічний механізм може бути використаний для узгодження організаційних параметрів діяльності, структури джерел доходу та результатів попередніх програмних циклів. Динамічна гібридна модель дає змогу оцінювати економічну доцільність зміни структури доходів з урахуванням витрат активації, а методичний підхід до фінансово-економічної діагностики – порівнювати альтернативні моделі функціонування, визначати їх структурні обмеження та чутливість фінансового результату до зміни ключових параметрів акселераційної програми.

Результати дослідження впроваджено в діяльність таких підприємств та організацій:

– окремі положення запропонованого організаційно-економічного механізму використано у діяльності ТОВ «Науковий парк Державного університету “Житомирська політехніка”», зокрема підхід до визначення стейкхолдерів, їх очікувань, управлінських обмежень і точок узгодження. Практичним результатом стало впорядкування первинного аналізу інноваційних проєктів, підвищення якості комунікації з потенційними партнерами та скорочення часу на попереднє узгодження умов взаємодії між учасниками процесу трансферу технологій (довідка № 012 від 11.05.2026 р.);

– практичні результати дослідження впроваджено у діяльність ТОВ «Джі Агрегатор Партнерс». Використано методику формування витрат та розрахунку фінансових результатів бізнес-акселератора за моделями функціонування, що дозволило удосконалити планування витрат, структурування бюджету акселераційних програм та оцінювання їх фінансових результатів (довідка № 6 від 18.05.2026 р.);

– результати дослідження використано у діяльності HYS Enterprise B.V. для вдосконалення організації навчальних програм та внутрішньої системи реалізації знаннєвих проєктів із застосуванням гібридної моделі доходів (довідка № 4 від 12.05.2026 р).

Результати дисертаційного дослідження також впроваджено у навчальний процес Одеського національного економічного університету під час викладання

дисциплін: Тренінг «Організація стартапу», «Економіка підприємства», «Інноваційні процеси у підприємництві», «Економіка та організація інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства» (довідка № 01–17/492 від 12.05.2026). У навчальному процесі використано положення щодо сутності бізнес-акселератора, моделей його функціонування, оцінювання доходів, витрат і фінансових результатів акселераційної діяльності та особливостей прийняття управлінських рішень у межах програмних циклів.

Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності Одеського національного економічного університету та у межах науково-дослідних тем: «Стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств» (ДР № 0118U000816, термін виконання 2018–2022 рр.) та «Стратегічні аспекти розвитку підприємницьких структур» (ДР № 0123U102118, термін виконання 2023–2027 рр.) (довідка № 01–17/485 від 12.05.2026).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею. Усі наукові результати, винесені на захист, одержані автором особисто. З наукових публікацій, що були в співавторстві, використано лише ті ідеї, положення та розрахунки, які були отримані автором самостійно. Особистий внесок здобувача чітко визначено в переліку робіт згідно з темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні положення, висновки та результати дисертації обговорено та апробовано на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: «Проблеми розвитку транспортної логістики ІНТЕРТРАНСЛОГ-2023» (Одеса, 2023), «Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки» (Одеса, 2023, 2025), «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (Одеса, 2024, 2025), «Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях» (Одеса, 2025), «Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку» (Львів, 2025), «Post-crisis contours of the World Economy from Fragmentation to a new World

Order» (Одеса, 2025), «Бекграунд економіки, бізнесу та HR-інжинірингу у контексті формування інноваційної парадигми стратегії сталого розвитку України у XXI столітті» (Хмельницький, 2025).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 14,5 наукових праць, серед яких 5,5 статей у наукових фахових виданнях України та 9 публікацій у матеріалах міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, форумів та інших наукових заходів. Основні наукові результати дисертації висвітлено у фахових публікаціях, що відповідають вимогам до оприлюднення результатів дисертаційних досліджень. Загальний обсяг опублікованих праць становить 7,23 друк. арк., з яких особисто авторові належить 4,84 друк. арк.

Структура й обсяг роботи. Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, 9 підрозділів, висновків, списку використаних джерел (186 найменувань) і 7 додатків, робота містить 40 таблиць та 26 рисунків. Основний текст дослідження викладено на 170 сторінках. Загальний обсяг роботи становить 246 сторінок.

Декларація про використання ШІ. Під час підготовки дисертації використовувалися ChatGPT та Google Gemini як допоміжні інструменти для пошуку наукової інформації на етапі огляду літератури. Усі рекомендовані джерела були самостійно опрацьовані та перевірені здобувачем за їх оригінальними текстами. Зазначені інструменти також застосовувалися для графічного оформлення окремих схем за чітко сформульованими здобувачем завданнями, перевірки граматики й орфографії, а також відповідності тексту вимогам оформлення. Наукові положення, результати дослідження, їх інтерпретація, висновки та практичні рекомендації сформульовані здобувачем самостійно. Здобувач несе повну відповідальність за зміст дисертації, достовірність наведених відомостей, коректність посилань і дотримання академічної доброчесності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ БІЗНЕС-АКСЕЛЕРАТОРІВ

1.1. Бізнес-акселератор як суб'єкт підприємницької діяльності в інноваційній економіці

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується глибокими структурними трансформаціями, пов'язаними з переходом від індустріальної моделі господарювання, орієнтованої переважно на матеріальне виробництво, до економіки знань та інновацій. У межах цієї трансформації відбувається зміна джерел економічного зростання, коли визначальними чинниками створення доданої вартості стають знання, результати наукових досліджень, технологічні розробки, людський капітал, а також здатність економічних суб'єктів до підприємницького пошуку та впровадження нових рішень. Відповідно змінюється і характер підприємницької діяльності, що дедалі більше ґрунтується на використанні нематеріальних активів, інноваційних бізнес-моделей та швидкому реагуванні на зміни зовнішнього середовища [116; 126; 130; 186].

В умовах інноваційної економіки конкурентоспроможність підприємницьких структур формується не лише за рахунок внутрішніх ресурсів і компетенцій, а й завдяки доступу до зовнішніх джерел знань, фінансування та партнерських мереж. Результати підприємницької діяльності дедалі меншою мірою залежать виключно від внутрішньої ефективності окремого підприємства [23]. Натомість вирішального значення набувають умови зовнішнього середовища, зокрема якість інституцій, наявність стимулів до інноваційної активності, розвиненість фінансових ринків, ефективність механізмів трансферу технологій і рівень мережевої взаємодії між суб'єктами [155].

У цьому контексті у науковому дискурсі сформувалося поняття національної інноваційної системи, яке використовується для аналізу взаємодії між підприємствами, науково-освітніми та дослідницькими організаціями, державними інституціями та іншими акторами, залученими до створення,

поширення та використання інновацій. Класичні роботи К. Фрімена та Б.-О. Лундваля заклали методологічні засади системного підходу до вивчення інноваційного розвитку, відповідно до якого інновації розглядаються не як результат діяльності ізольованих суб'єктів, а як продукт скоординованих взаємодій у межах національних економік [111].

Подальший розвиток теоретичних і прикладних досліджень у цій сфері зумовив появу екосистемного підходу, який суттєво розширив аналітичні рамки дослідження підприємницької діяльності. На відміну від інституційно-орієнтованих моделей, екосистемний підхід зосереджується не лише на формальних правилах і структурах, але й на динаміці взаємодії між акторами [85], ролі неформальних зв'язків, спільному створенні цінності та еволюції підприємницьких процесів у часі [88]. У межах цього підходу інноваційна екосистема трактується як відкрита та динамічна сукупність взаємопов'язаних організацій і індивідів, що функціонують у спільному середовищі та спільно формують інноваційні результати [71; 146].

Відмінною рисою екосистемного підходу є зміщення аналітичного фокусу з окремих суб'єктів господарювання на якість та узгодженість взаємодії між ними. У цьому сенсі інноваційна екосистема не зводиться до простого переліку інституцій або організацій, а розглядається як складна мережа взаємозалежностей, у межах якої підприємницька діяльність реалізується за участю багатьох акторів з різними інтересами, функціями та ресурсними можливостями. Саме здатність екосистеми забезпечувати ефективну координацію цих взаємодій визначає її інноваційний потенціал [100; 172].

У науковій літературі відсутнє єдине усталене трактування складу інноваційної екосистеми, що зумовлено різними дослідницькими цілями та рівнями аналізу. Водночас більшість авторів погоджується з доцільністю виокремлення базових груп акторів і інституцій, які формують ядро інноваційної екосистеми. До них, як правило, відносять науково-освітні та дослідницькі організації як джерело знань і людського капіталу; підприємницьке середовище, що забезпечує комерціалізацію інновацій; фінансові та інвестиційні інституції,

які формують доступ до капіталу; державні та донорські органи, що визначають регуляторні та стимулюючі умови; а також елементи інноваційної інфраструктури та мережеві платформи, які забезпечують взаємодію між іншими складовими [105] (рисунок 1.1).

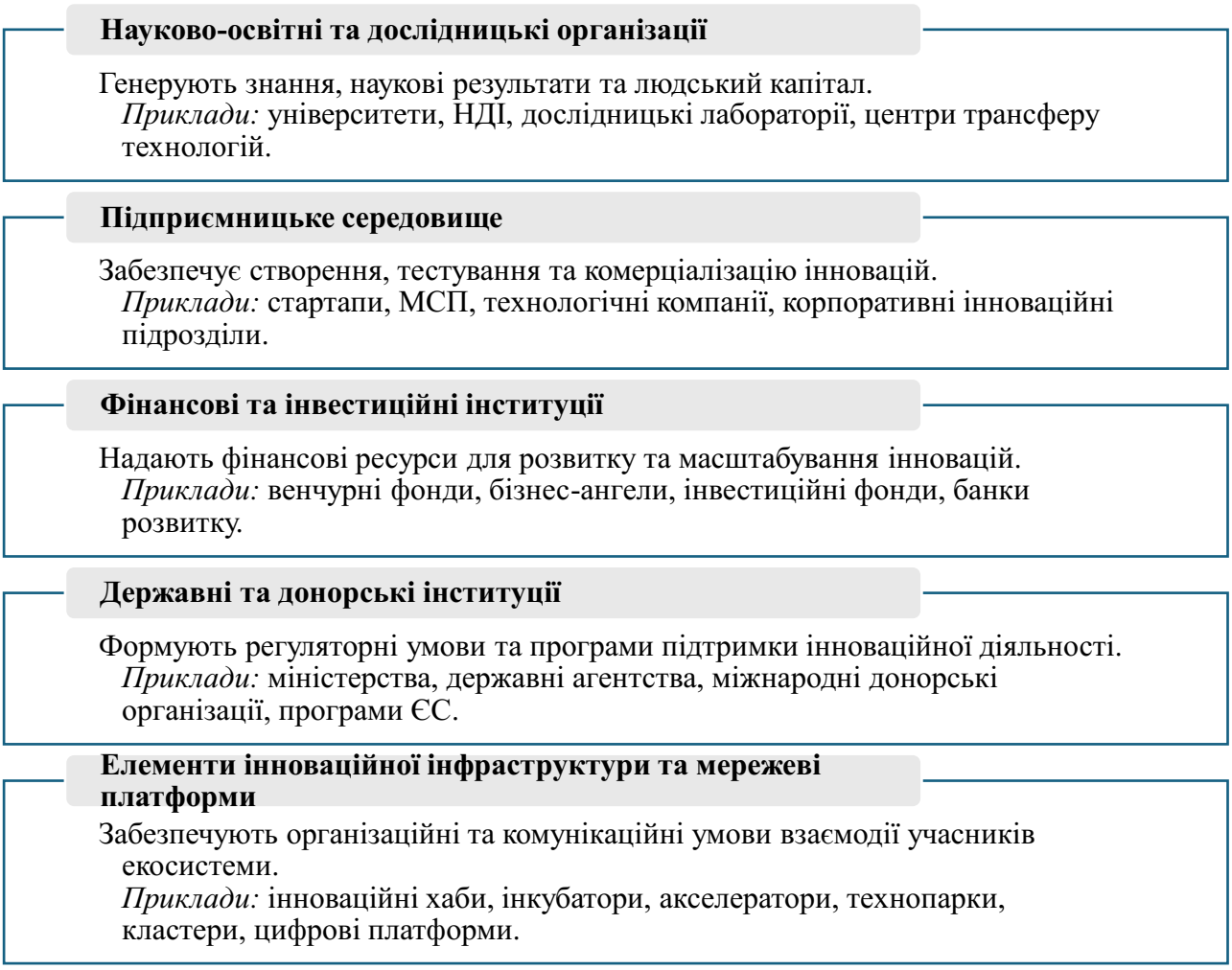


Рисунок 1.1 – Складові інноваційної екосистеми.

Джерело: складено автором на основі [105; 155]

Саме взаємодія між цими складовими формує середовище, у межах якого виникають та розвиваються нові форми підприємницької діяльності, адаптовані до умов інноваційної економіки. При цьому важливо підкреслити, що наявність розвиненої інноваційної екосистеми не гарантує автоматичного успіху окремих підприємницьких структур, а лише створює потенційні можливості для їх розвитку [19; 102].

Таким чином, розвиток інноваційної економіки та формування екосистемного підходу до аналізу підприємницької діяльності зумовили появу нових організаційних форм підтримки інноваційного підприємництва. У міру ускладнення інноваційних процесів, зростання технологічної невизначеності та скорочення життєвого циклу продуктів традиційні інституції підтримки бізнесу виявилися недостатньо ефективними для роботи з інноваційними стартапами на ранніх стадіях розвитку. Саме в цьому контексті у світовій практиці сформувалися бізнес-акселератори як специфічна форма організації підприємницької підтримки [1; 46].

Перші акселератори виникли у США на початку 2000-х років як відповідь на потребу у швидшому виведенні інноваційних проєктів на ринок та зменшенні часових і трансакційних витрат розвитку стартапів. Класичні приклади на кшталт Y Combinator або Techstars заклали базову логіку акселерації, що поєднувала короткострокові інтенсивні програми, менторську підтримку та доступ до інвесторських мереж. Надалі цей формат був адаптований і поширений у різних країнах та секторах економіки, що сприяло його інституціоналізації в межах інноваційних екосистем [73; 97].

У наукових дослідженнях поява акселераторів розглядається як етап еволюції інфраструктури підтримки підприємництва, що доповнює або частково замінює традиційні бізнес-інкубатори. Якщо інкубатори історично орієнтувалися на довготривалу підтримку підприємств і надання фізичної інфраструктури, то акселератори фокусуються на прискоренні розвитку, інтенсивному навчанні та швидкому масштабуванні бізнес-моделей. Така відмінність підкреслюється у працях К. Пауелс, Б. Кларісс, М. Райт [158], які розглядають акселератори як «нове покоління інкубаційних моделей» [75].

Подальше поширення акселераторів у Європі, Азії та країнах, що розвиваються, супроводжувалося зростанням різноманіття їх організаційних форм. У літературі виділяються незалежні, корпоративні, університетські, державні та галузеві акселератори, що відрізняються за цілями, джерелами фінансування та формами взаємодії з учасниками екосистеми [94]. Це свідчить

про поступовий перехід від експериментальних ініціатив до стійких інституцій, інтегрованих у національні та регіональні інноваційні екосистеми.

Інституціоналізація бізнес-акселераторів відбувалася не лише на практичному, але й на політичному рівні. У звітах OECD [152], World Bank [183] та European Commission акселератори починають розглядатися як елементи інноваційної інфраструктури та інструменти реалізації політики підтримки підприємництва й інновацій. У таких документах акцент робиться на їх здатності стимулювати розвиток стартапів, сприяти комерціалізації наукових розробок та інтегрувати підприємців у глобальні інноваційні мережі.

Водночас у межах інституційного підходу акселератори здебільшого аналізуються як функціональні елементи екосистеми, а не як автономні економічні суб'єкти. Така логіка є виправданою для оцінки макроекономічних та регіональних ефектів, проте вона обмежує можливість дослідження внутрішньої динаміки розвитку самих акселераторів, зокрема їх фінансової стійкості та стратегічних траєкторій [143].

У працях, присвячених підприємницьким екосистемам, акселератори розглядаються як посередники між різними групами акторів – стартапами, інвесторами, університетами, корпораціями та органами влади. Дослідники Е. Стам [172] та Д. Ізенберг [129] підкреслюють, що акселератори відіграють важливу роль у зниженні бар'єрів входу для нових підприємців і сприяють формуванню підприємницьких спільнот. Проте й у цих роботах фокус залишається переважно на системному рівні, тоді як внутрішня логіка функціонування акселератора залишається поза межами аналізу.

В українських дослідженнях [22; 37; 58; 59] бізнес-акселератори почали активно вивчатися у зв'язку з розвитком інноваційної екосистеми та поширенням стартап-культури. У працях вітчизняних авторів акселератори найчастіше розглядаються як елементи інноваційної інфраструктури або інститути підтримки підприємництва, що поєднують освітні, менторські та інвестиційні функції. При цьому їх діяльність аналізується переважно з позиції впливу на

стартапи або на розвиток екосистеми в цілому, без детального розгляду економічних аспектів функціонування акселераторів як організацій.

Одночасно з цим, процес інституціоналізації бізнес-акселераторів у межах інноваційних екосистем супроводжувався необхідністю їх концептуального відмежування від інших організаційних форм підтримки підприємництва. У науковій літературі та практиці розвитку інноваційної інфраструктури бізнес-акселератори часто розглядаються поряд з бізнес-інкубаторами, інноваційними хабами, технопарками та коворкінгами. Така ситуація зумовлює термінологічну невизначеність і ускладнює подальший аналіз акселераторів як самостійного об’єкта дослідження [157].

Слід зазначити, що історично першою формою організованої підтримки підприємницької діяльності стали бізнес-інкубатори, які виникли ще у 1970–1980-х роках і були орієнтовані на довгострокове «вирощування» малих підприємств. У наукових дослідженнях інкубатори визначаються як організаційні структури, що надають стартапам приміщення, адміністративну підтримку, консультаційні послуги та доступ до базової інфраструктури з метою зниження ризиків на ранніх етапах діяльності [72; 119]. При цьому основний акцент робиться на забезпеченні виживання підприємств, а не на прискоренні їх масштабування.

Інноваційні хаби та коворкінги сформувалися значно пізніше як відповідь на потребу у розвитку підприємницьких спільнот і мережевих взаємодій. У наукових джерелах хаби розглядаються як відкриті платформи для комунікації, обміну знаннями та формування соціального капіталу, що сприяють виникненню підприємницьких ініціатив, але, як правило, не передбачають структурованих програм розвитку бізнесу або відповідальності за результати учасників [127]. Хаб у такій логіці виступає середовищем, а не інструментом цілеспрямованого підприємницького розвитку.

Своєю чергою, бізнес-акселератори виникли як відповідь на обмеженість зазначених форм підтримки в умовах зростання темпів технологічних змін та посилення конкуренції. Їх ключовою відмінністю стало поєднання

короткострокового, інтенсивного формату роботи з чіткою орієнтацією на ринковий результат. На відміну від інкубаторів, акселератори не зосереджуються на довготривалому супроводі бізнесу, а відрізняються часовою обмеженістю, когортним форматом та спрямованістю на швидке тестування й масштабування бізнес-моделей [95; 158].

Для систематизації відмінностей між основними формами інноваційної інфраструктури наведемо їх порівняльну характеристику у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика основних форм інноваційної інфраструктури підтримки підприємництва

Ознака	Бізнес-інкубатор	Інноваційний хаб / коворкінг	Бізнес-акселератор
Історичне походження	1970–1980-ті роки	2000-ті роки	2005–2010 рр.
Основна мета	Підтримка виживання бізнесу	Формування спільноти та мереж	Прискорення розвитку та вихід на ринок
Тривалість взаємодії	Довгострокова	Необмежена	Обмежена в часі
Формат участі	Індивідуальний	Відкритий	Когортний
Фокус підтримки	Інфраструктурний та адміністративний	Комунікаційний та мережевий	Бізнес-модель, ринок, масштабування
Орієнтація на результат	Виживання підприємства	Створення умов	Комерційний та інвестиційний результат
Економічна логіка	Часто неприбуткова	Інфраструктурна	Підприємницька
Роль у екосистемі	Підтримуюча	Комунікаційна	Каталізуюча

Джерело: складено автором на основі [72; 95; 119; 158].

Дані таблиці 1.1 свідчать, що бізнес-акселератори займають окрему нішу в інноваційній екосистемі, яка не зводиться ані до функцій інкубаторів, ані до ролі хабів. Їх специфіка полягає у поєднанні організованого процесу розвитку підприємницьких проєктів із чіткою орієнтацією на досягнення вимірюваних економічних результатів у стислі часові рамки. Саме ця характеристика зумовлює необхідність подальшого розгляду акселераторів не лише як інфраструктурних елементів, але й як організацій, діяльність яких має підприємницький характер.

Таким чином, еволюція бізнес-акселераторів від окремих експериментальних програм до інституціоналізованих елементів інноваційної екосистеми свідчить про зростання їх значущості у сучасній інноваційній економіці. Разом із тим, аналіз наукових джерел показує, що процес інституціоналізації акселераторів супроводжувався переважанням екосистемного та програмного підходів, у межах яких акселератор розглядається як інфраструктурний або інструментальний елемент. Це зумовлює необхідність подальшого уточнення поняття бізнес-акселератора та критичного аналізу існуючих наукових визначень.

Незважаючи на активне поширення бізнес-акселераторів у практиці підтримки інноваційного підприємництва, у сучасній науковій літературі відсутнє єдине усталене визначення цього поняття. Існуючі трактування відрізняються за об’єктом аналізу, рівнем узагальнення та дослідницькими цілями, що зумовлено як відносною новизною акселераторів, так і швидкою еволюцією форматів акселерації. У результаті бізнес-акселератори описуються через різні аналітичні призми – програмну, організаційну, інвестиційну або інституційну – без формування цілісного підприємницького бачення цього явища.

Аналіз наукових публікацій дає змогу виокремити кілька основних підходів до визначення бізнес-акселератора, які доцільно згрупувати за домінуючими аналітичними ознаками [73]. Така систематизація дає змогу не лише впорядкувати наявні трактування, але й виявити їх методичні обмеження з позиції подальшого дослідження організаційно-економічного механізму функціонування акселераторів (рисунок 1.2).

1. Програмно-орієнтований підхід. Найбільш поширеним і цитованим у літературі є програмно-орієнтований підхід, у межах якого бізнес-акселератор визначається через характеристики акселераційної програми. Класичним у цьому контексті є визначення С. Коен та Ю. Хохберга [95], які описують акселератори як обмежені в часі, когортні програми, що поєднують менторство, освітні компоненти та доступ до інвесторів і завершуються публічним пітчингом.

Програмно-орієнтований підхід	Акселератор = обмежена в часі когортна програма з менторством, навчанням і фінальним пітчингом	*(фокус на акселераційній програмі)*
Організаційно-модельний підхід	Акселератор = організація з різними конфігураціями програм, відбору та менторства	*(фокус на дизайні та організаційній формі)*
Інвестиційно-економічний підхід	Акселератор = інструмент ранньої підтримки стартапів і інтеграції з інвесторськими мережами	*(фокус на інвестиційному середовищі)*
Оглядово-екосистемний підхід	Акселератор = елемент системи організацій підтримки підприємництва	*(фокус на ролі в екосистемі)*
Інституційно-політичний підхід	Акселератор = інструмент державної та донорської політики розвитку підприємництва	*(фокус на публічних цілях)*

Рисунок 1.2 – Підходи до визначення бізнес-акселератора.

Джерело: сформовано автором на основі [72; 95; 119; 158; 172].

Аналогічний підхід простежується у практико-орієнтованій роботі П. Міллер та К. Баунд [144], де акселератори розглядаються як «фабрика стартапів», що забезпечують інтенсивний розвиток стартап-команд у стислий термін.

Перевагою програмно-орієнтованого підходу є чітка фіксація ключових ознак акселерації, що дозволяє проводити порівняльні та емпіричні дослідження впливу акселераційних програм на розвиток стартапів. Водночас його методичним обмеженням є редукція акселератора до формату програми, унаслідок чого поза увагою залишаються організаційні та економічні аспекти функціонування акселератора як самостійної структури [156].

2. Організаційно-модельний (дизайн-орієнтований) підхід. Інший напрям досліджень розглядає бізнес-акселератори як окрему організаційну форму або модель інкубації нового покоління. Найбільш репрезентативною в цьому підході є робота К. Пауелс, Б. Кларісс, М. Райт та Й. Ван Хове [158], у якій акселератори аналізуються через призму дизайну: механізмів відбору, структури програм, форматів менторства та умов взаємодії з інвесторами. Подібну логіку також

продовжують Коен, Федер, Хохберг та Мюррей [94], які узагальнюють ключові організаційні характеристики акселераторів і підкреслюють варіативність їх дизайну.

Організаційно-модельний підхід дозволяє відійти від суто програмного трактування акселераторів і розглядати їх як організації з різними конфігураціями діяльності. Проте і в цьому випадку фокус залишається переважно на структурі та дизайні програм, тоді як економічна результативність акселератора як підприємства, його доходи, витрати та фінансова стійкість розглядаються опосередковано [136].

3. Інвестиційно-економічний підхід. У межах інвестиційно-економічного підходу акселератори описуються як інструменти ранньої підтримки стартапів, що інтегрують менторство, навчання та доступ до інвесторських мереж у форматі фіксованих за часом «boot camps». Такий підхід характерний для робіт Й. Хохберг [124], у яких акселератори розглядаються як механізм пакетування раніше розрізнених функцій підтримки стартапів.

Цей підхід є важливим для аналізу ролі акселераторів у формуванні інвестиційного середовища, однак він також не зосереджується на внутрішній економічній логіці акселератора як організації, розглядаючи його переважно з позиції впливу на стартапи та інвесторів [5].

4. Оглядово-екосистемний підхід. Окрему групу становлять систематичні огляди літератури, у межах яких акселератори розглядаються як частина ширшого поля організацій підтримки підприємництва. У роботі Й. Хаусберг та С. Коррек [122] здійснено коцитаційний аналіз досліджень бізнес-інкубаторів і акселераторів, що дозволяє узагальнити підходи до їх трактування та класифікації. Такі роботи не пропонують єдиної дефініції акселератора, проте чітко демонструють фрагментарність існуючих підходів.

5. Інституційно-політичний підхід. В аналітичних документах міжнародних організацій бізнес-акселератори визначаються як інструменти політики підтримки підприємництва та інновацій. Зокрема, у матеріалах OECD акселератори описуються як короткострокові програми або організації,

спрямовані на прискорення створення бізнесу та підготовку підприємців до залучення фінансування. У документах Світового банку ця дефініція фактично запозичується з академічної літератури та використовується для прикладних цілей.

Узагальнення наведених підходів свідчить, що в науковій літературі бізнес-акселератор найчастіше визначається через програмні або організаційні характеристики, а також через його роль у стартап- та інноваційних екосистемах. Водночас акселератор майже ніколи не розглядається як самостійний суб'єкт підприємницької діяльності з власною економічною логікою, відповідальністю за результати та довгостроковими стратегічними цілями.

Це зумовлює наявність термінологічного розриву між наявними визначеннями бізнес-акселераторів і можливістю побудови організаційно-економічного механізму їх функціонування. Подолання цього розриву потребує формування авторського підходу до визначення бізнес-акселератора, який інтегрує екосистемний контекст із мікроекономічним аналізом його діяльності.

Узагальнення наведених у таблиці 1.2 наукових підходів свідчить, що в сучасній літературі бізнес-акселератор переважно визначається через програмні характеристики, організаційні конфігурації або інституційну роль у системі підтримки підприємництва. Навіть у роботах, де акселератор розглядається як організація, аналітичний фокус зосереджується на дизайні програм і форматах взаємодії зі стартапами, тоді як економічна логіка функціонування акселератора та його відповідальність за результати діяльності залишаються другорядними.

Аналіз також показує, що значна частина визначень сформована в контексті дослідження впливу акселерації на стартапи або розвитку підприємницьких екосистем, а не з позиції підприємництва на мікроекономічному рівні. Унаслідок цього бізнес-акселератор часто постає як інструмент, середовище або формат підтримки, а не як самостійний суб'єкт господарювання, що приймає стратегічні рішення, формує доходи та витрати і функціонує в умовах підприємницького ризику.

Таблиця 1.2 – Порівняльний аналіз наукових підходів до визначення поняття «бізнес-акселератор»

№	Автор(и), рік	Аналітичний підхід	Як саме трактується бізнес-акселератор	Основний об’єкт аналізу	Методичні обмеження для дослідження акселератора як підприємницької структури
1	Коен С., Хохберг Й.	Програмно-орієнтований	Обмежена в часі, когортна програма з менторством, навчанням і фінальним пітчингом	Акселераційна програма, стартапи	Акселератор фактично ототожнюється з програмою; організаційний і економічний рівні не розкриті
2	Міллер П., Баунд К.	Програмно-практичний	«Startup factory» – інтенсивний формат розвитку стартап-команд	Процес акселерації	Практичний опис; відсутня концептуалізація акселератора як організації
3	Пауелс К., Кларісс Б., Райт М., Ван Хове Й.	Організаційно-модельний	Акселератор як нове покоління інкубаційних моделей з різними дизайнами	Організація та дизайн програм	Основний акцент на конфігурації програм, а не на економічній результативності акселератора
4	Коен С., Федер Д., Хохберг Й., Мюррей Ф.	Організаційно-концептуальний	Організація, що реалізує fixed-term, cohort-based програми з менторством та навчанням	Організаційні моделі акселераторів	Фінансова логіка акселератора розглядається опосередковано
5	Хохберг Й. В.	Інвестиційно-економічний	Fixed-term cohort-based «boot camps», що поєднують раніше розрізнені функції підтримки	Стартапи та інвесторське середовище	Акселератор розглядається через ефекти для стартапів, а не як самостійний бізнес
6	Хаусберг Й. П., Коррек С.	Оглядово-екосистемний	Елемент поля організацій підтримки підприємництва; узагальнення трактувань	Наукове поле досліджень	Не пропонує власної дефініції; відсутній мікроекономічний фокус
7	OECD	Інституційно-політичний	Інструмент прискорення створення бізнесу та підготовки до залучення капіталу	Політика підтримки МСП	Нормативний рівень аналізу; акселератор не розглядається як підприємство
8	Світовий банк	Політико-прикладний	Практичне застосування академічних дефініцій для підтримки підприємництва	Програми розвитку	Вторинне використання дефініцій; відсутній власний теоретичний внесок
9	Баньйолі К. та ін.	Бізнес-модельний	Акселератор як організація з різними моделями формування доходів	Бізнес-моделі акселераторів	Фокус на моделях доходів без інтеграції в загальний механізм
10	Радоєвич-Келлі Н., Хоффман Д. Л.	Емпірично-процесний	Опис практик і програм акселераторів	Процеси та інструменти	Дефініція має описовий характер, не узагальнена теоретично

Джерело: складено автором на основі [94; 95; 122; 124; 144; 158; 183].

Однією з ключових методичних проблем у сучасних дослідженнях бізнес-акселераторів є ототожнення акселератора як організаційної структури з акселераційною програмою як форматом діяльності. Така підміна понять характерна як для академічних публікацій, так і для аналітичних звітів, у межах яких акселератори часто описуються через перелік характеристик окремих програм, що ними реалізуються. У результаті об'єктом аналізу стає програма акселерації, тоді як організація, яка її ініціює, фінансує та адмініструє, залишається поза дослідницьким фокусом, що істотно обмежує можливості аналізу акселератора як суб'єкта підприємницької діяльності [103; 122].

У межах програмно-орієнтованих підходів бізнес-акселератор визначається через сукупність ознак, притаманних акселераційній програмі: обмеженість у часі, когортний формат, інтенсивне менторство, освітні модулі та фінальний пітчинг перед інвесторами [95]. Така логіка є виправданою для оцінювання впливу акселераційних програм на розвиток стартапів, однак вона не дозволяє дослідити внутрішню організаційно-економічну логіку функціонування акселератора, зокрема процеси формування бюджету, управління витратами та прийняття стратегічних рішень, що відбуваються на рівні інституції-оператора [128].

У низці робіт наголошується, що один і той самий акселератор може реалізовувати кілька акселераційних програм, які відрізняються за тематичною спрямованістю, тривалістю, цільовими групами та умовами участі [81; 94; 158]. Це свідчить про те, що акселераційна програма є лише інструментом реалізації діяльності акселератора, а не тотожним йому поняттям. Водночас у більшості досліджень цей факт не отримує належного осмислення, оскільки аналіз зосереджується переважно на дизайні програм і їх результативності для стартапів, а не на економічній логіці функціонування організації-акселератора [92].

З позиції підприємницького підходу принциповим є чітке розмежування рівнів економічної відповідальності та ризику. Акселераційна програма, як правило, не має самостійної економічної суб'єктності: вона не формує власного

бюджету у відриві від організації, не приймає стратегічних управлінських рішень і не несе відповідальності за фінансові результати. Натомість бізнес-акселератор як організація здійснює вибір моделей фінансування, формує структуру доходів і витрат, ухвалює рішення щодо запуску, масштабування або припинення програм і несе підприємницький ризик, пов'язаний із результатами власної діяльності, що прямо відзначається у дослідженнях, орієнтованих на інституційний та організаційний аналіз акселераторів [103; 122].

З метою усунення концептуальної неоднозначності та забезпечення коректності подальшого аналізу доцільно чітко розмежувати поняття «бізнес-акселератор» і «акселераційна програма». Таке розмежування має не лише термінологічний, але й методичний характер, оскільки визначає об'єкт дослідження організаційно-економічного механізму функціонування акселераторів (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика бізнес-акселератора та акселераційної програми

Критерій	Бізнес-акселератор	Акселераційна програма
Статус	Самостійна організаційна структура	Формат реалізації діяльності
Тривалість існування	Безстрокова	Обмежена в часі
Рівень відповідальності	Економічна та управлінська	Операційна
Прийняття стратегічних рішень	Здійснює	Не здійснює
Формування доходів і витрат	Формує та управляє	Не здійснює самостійно
Можливість реалізації кількох форматів	Так	Ні
Економічний ризик	Несе акселератор	Відсутній
Роль у науковому аналізі	Об'єкт підприємницького дослідження	Інструмент реалізації діяльності

Джерело: складено автором на основі [94; 95; 122; 124; 144; 158].

Наведені дані підтверджують принципову відмінність між бізнес-акселератором і акселераційною програмою, що має фундаментальне значення для подальшого дослідження організаційно-економічного механізму їх функціонування. Ігнорування цього розмежування призводить до концентрації

досліджень на програмних характеристиках та унеможливлює аналіз акселератора як суб'єкта підприємницької діяльності з власною економічною логікою.

Критичний аналіз наукових підходів до визначення поняття «бізнес-акселератор» свідчить про відсутність у сучасній літературі цілісного трактування цього явища з позиції підприємництва на мікроекономічному рівні. Переважна більшість визначень зосереджується на окремих функціональних, програмних або інституційних аспектах діяльності акселераторів, розглядаючи їх як програми підтримки стартапів, елементи інноваційної інфраструктури або інструменти державної та донорської політики. Такий підхід є виправданим у межах екосистемного або макроекономічного аналізу, проте він не дозволяє повною мірою розкрити підприємницьку природу бізнес-акселератора.

З огляду на мету дослідження – формування організаційно-економічного механізму функціонування бізнес-акселераторів – принципового значення набуває трактування акселератора саме як суб'єкта підприємницької діяльності, що здійснює економічний вибір, формує власну стратегію розвитку та несе відповідальність за фінансові результати. У цьому випадку акселератор розглядається не лише як посередник між іншими учасниками інноваційної екосистеми, а як автономна організація, діяльність якої підпорядкована законам підприємництва.

Підприємницький підхід до визначення бізнес-акселератора передбачає акцент на таких принципових характеристиках:

– наявність самостійної організаційної структури та управлінських рішень;

– здійснення діяльності в умовах ризику та невизначеності;

– формування та реалізація власної бізнес-логіки;

– використання різних моделей створення та привласнення економічної цінності;

– орієнтація на довгострокову економічну стійкість.

Урахування зазначених характеристик дозволяє подолати обмеження програмних, екосистемних та інституційних підходів і створює теоретичну

основу для подальшого аналізу внутрішньої логіки функціонування акселератора. При цьому важливо підкреслити, що підприємницький підхід не заперечує включеність акселератора в інноваційну екосистему, а, навпаки, розглядає її як зовнішнє середовище, у межах якого реалізується підприємницька діяльність акселератора.

З урахуванням проведеного аналізу пропонується таке трактування основних понять.

Бізнес-акселератор – це самостійна підприємницька структура, що функціонує в інноваційній екосистемі та здійснює діяльність через реалізацію послідовних акселераційних програм, формує власну економічну модель, приймає управлінські й економічні рішення та несе відповідальність за результати своєї діяльності.

Акселераційна програма – це обмежений у часі програмний цикл діяльності бізнес-акселератора, у межах якого реалізується комплекс заходів із прискорення розвитку підприємницьких проєктів та формуються результати, що використовуються для оцінювання і подальшого коригування діяльності акселератора.

Запропоноване розмежування дозволяє відокремити організаційний рівень функціонування бізнес-акселератора від рівня окремої акселераційної програми та надалі коректно досліджувати доходи, витрати, результати й управлінські рішення як на рівні програмного циклу, так і на рівні акселератора в цілому.

1.2. Класифікаційно-функціональні характеристики бізнес-акселераторів

Після обґрунтування бізнес-акселератора як самостійного суб’єкта підприємницької діяльності, інтегрованого в інноваційну екосистему, але такого, що приймає власні економічні рішення, постає необхідність не лише опису різноманіття форм його існування, але й узагальнення змісту діяльності, яку ці форми реалізують. У цьому контексті класифікація бізнес-акселераторів

розглядається не як описовий перелік типів, а як аналітичний інструмент, що дозволяє структурувати відмінності в змісті їх функціонування, умовах діяльності та економічних орієнтирах. Поряд із цим функціональний підхід дає змогу виявити узагальнені ролі, які бізнес-акселератори виконують у системі підприємницької діяльності незалежно від конкретних організаційних форматів. Саме поєднання класифікаційного та функціонального аналізу створює теоретичну основу для подальшого дослідження організаційно-економічних аспектів функціонування бізнес-акселераторів.

Класифікації акселераторів використовуються з різними дослідницькими цілями: для порівняння інноваційних екосистем, оцінювання ефектів акселерації для стартапів, аналізу політик підтримки підприємництва або узагальнення організаційних практик. Водночас таке різноманіття підходів свідчить про багатовимірність феномену акселерації та зумовлює наявність великої кількості класифікаційних ознак, що відображають окремі аспекти діяльності акселераторів.

У наукових дослідженнях класифікація бізнес-акселераторів часто поєднується з аналізом функцій, які вони виконують у підприємницькому та інноваційному середовищі. При цьому функції трактуються не як перелік конкретних інструментів або операційних дій, а як узагальнені ролі, що відображають зміст діяльності акселератора незалежно від його організаційного формату чи моделі фінансування. Саме тому класифікаційні підходи розглядаються у взаємозв’язку з функціональними характеристиками бізнес-акселераторів, зафіксованими в науковій літературі.

Разом із тим, не всі класифікаційні підходи є однаково придатними для дослідження організаційно-економічного механізму функціонування бізнес-акселераторів. Значна частина з них зосереджується на зовнішніх або програмних характеристиках, таких як формат акселераційних програм, цільові групи учасників або роль у межах інноваційної екосистеми, залишаючи поза увагою економічну логіку діяльності акселератора як підприємницької структури.

З огляду на мету та завдання дослідження, свідомо не ставиться завдання сформувати вичерпний перелік усіх можливих видів бізнес-акселераторів. Натомість класифікація використовується як методичний інструмент для виокремлення тих ознак, які безпосередньо впливають на прийняття управлінських і економічних рішень, формування моделей доходів та побудову організаційно-економічного механізму функціонування акселератора.

У зв'язку з цим подальший аналіз зосереджено на організаційних та економічних ознаках класифікації бізнес-акселераторів, які є найбільш релевантними для розкриття логіки їх функціонування як суб'єктів підприємницької діяльності та створюють підґрунтя для формування відповідного механізму.

У зарубіжних дослідженнях одним із перших поширених підходів стала класифікація бізнес-акселераторів за форматом і дизайном акселераційних програм. Часто акселератори розрізняються за тривалістю програм, інтенсивністю менторства, наявністю фінансування та форматом завершальних заходів [95, 103]. Такий підхід дозволяє порівнювати акселераційні програми між собою та оцінювати їх вплив на розвиток стартапів, проте він фактично ототожнює акселератор як організацію з програмою як форматом діяльності, що істотно обмежує можливості аналізу акселератора як самостійного суб'єкта підприємництва.

Інший напрям класифікацій пов'язаний з інституційною приналежністю акселераторів. У цьому контексті розрізняють університетські, корпоративні, незалежні та державні акселератори залежно від того, хто виступає ініціатором або засновником відповідної структури [93; 92; 158]. Зазначена класифікація є корисною для аналізу зв'язків акселераторів з іншими елементами інноваційної екосистеми та їх інституційного контексту, однак вона не пояснює відмінності в економічних результатах навіть між акселераторами одного інституційного типу, оскільки не враховує особливостей їх внутрішньої організаційно-економічної логіки.

У звітах міжнародних організацій, зокрема OECD та World Bank, бізнес-акселератори класифікуються переважно за цільовою аудиторією та функціональною роллю – як інструменти підтримки стартапів ранніх стадій, малих і середніх підприємств, соціального підприємництва або технологічного трансферу. Такі підходи орієнтовані насамперед на формування політик підтримки та оцінювання соціально-економічних ефектів, проте мають обмежену аналітичну цінність для дослідження внутрішніх механізмів функціонування акселератора як підприємницької організації.

Аналогічні тенденції простежуються й в українських наукових дослідженнях. У працях вітчизняних авторів бізнес-акселератори здебільшого розглядаються в контексті розвитку інноваційної інфраструктури та стартап-екосистеми, як інститути підтримки підприємництва, що поєднують освітні, менторські та інвестиційні інструменти [9; 22; 58].

У межах цього підходу акселератори аналізуються поряд з бізнес-інкубаторами, технопарками, кластерами та центрами трансферу технологій, без чіткого розмежування організаційного та програмного рівнів [22; 58; 59]. Водночас у низці сучасних українських досліджень акцентується необхідність переходу від описово-інституційного аналізу акселераторів до розгляду їх як підприємницьких організацій із власною економічною логікою, системою доходів і витрат та відповідальністю за результати діяльності [9; 40].

Саме ця прогалина зумовлює необхідність подальшого поглибленого дослідження організаційно-економічного механізму функціонування бізнес-акселератора на рівні підприємства.

Узагальнення основних підходів до класифікації бізнес-акселераторів та виявлення їх дослідницьких можливостей і обмежень наведено у таблиці 1.4. Представлений огляд свідчить, що існуючі класифікації бізнес-акселераторів є багатовимірними та відображають різні аспекти їх діяльності. Водночас більшість з них орієнтована на опис зовнішніх характеристик або програмних форматів, а не на дослідження економічної логіки функціонування акселератора як підприємницької структури.

Таблиця 1.4 – Основні підходи до класифікації бізнес-акселераторів у науковій літературі

Автор / джерело	Класифікаційна ознака	Дослідницька мета	Обмеження для аналізу механізму
Коен С., Хохберг Й. В.	Формат і дизайн акселераційних програм	Порівняльний аналіз акселераційних програм та їх впливу на стартапи	Ототожнення акселератора як організації з програмою; відсутній аналіз економічної логіки
Демпвольф К. С., Ауер Дж., Д'Іпполіто М.	Організаційні характеристики програм	Ідентифікація відмінних рис акселераторів серед інститутів підтримки	Фокус на програмному рівні; обмежений аналіз управління ресурсами
Пауелс К., Кларісс Б., Райт М., Ван Хове Й.	Інституційна приналежність і дизайн моделей	Аналіз еволюції інкубаційних та акселераційних моделей	Не пояснює відмінності економічних результатів між акселераторами одного типу
Кларісс Б., Райт М., Ван Хове Й., Ванденбрук Е.	Організаційні конфігурації акселераторів	Аналіз внутрішньої структури та форматів діяльності	Економічна результативність розглядається опосередковано
Організація економічного співробітництва та розвитку	Цільова аудиторія та інструментальна роль	Формування та оцінювання політик підтримки підприємництва	Макрорівневий, нормативний фокус
Світовий банк	Функціональна роль у підприємницькій екосистемі	Прикладний аналіз програм і екосистем	Вторинне використання академічних дефініцій
Ситник Й. С., Кузьмін О. Є.	Функціональна роль у стартап-екосистемі	Систематизація елементів інноваційної екосистеми	Відсутнє розмежування організаційного та програмного рівнів
Євтушенко В. А.	Інституційна роль університетів та акселераторів	Аналіз взаємодії ЗВО і стартап-екосистеми	Акселератор розглядається як елемент середовища
Гребенник Н.Г., Лабунська О. В.	Підприємницька роль акселератора	Обґрунтування акселератора як організаційно-економічної структури	Потребує подальшого розвитку економічної діагностики

Джерело: створено автором на основі [9; 22; 40; 92; 95; 158; 103; 183].

Це зумовлює необхідність подальшого розгляду класифікацій за організаційними та економічними ознаками з метою визначення тих із них, які є найбільш релевантними для аналізу організаційно-економічного механізму.

Таким чином, на даному етапі класифікація розглядається як інструмент, що дозволяє структурувати різноманіття бізнес-акселераторів і підготувати основу для обґрунтованого вибору ключових ознак, які будуть використані в подальшому дослідженні. Виконаємо детальніший аналіз організаційних ознак класифікації бізнес-акселераторів, що дозволить оцінити їх значення для управління та функціонування акселераторів.

У межах дослідження організаційно-економічного механізму функціонування бізнес-акселераторів доцільно окремо розглянути організаційні ознаки класифікації, оскільки саме вони визначають рамкові умови управління, характер прийняття рішень та спосіб інтеграції акселератора в інноваційну екосистему. Водночас організаційні характеристики самі по собі не пояснюють економічних результатів діяльності акселератора, а тому мають розглядатися як допоміжний, але необхідний рівень аналізу.

Однією з найбільш поширених організаційних ознак є інституційна приналежність бізнес-акселератора, яка відображає зв’язок акселератора з певним типом засновника або базової організації. У науковій літературі та практиці найчастіше виокремлюють університетські, корпоративні, незалежні та державні акселератори. Така класифікація дозволяє оцінити джерела ресурсів, ступінь автономії та стратегічні пріоритети акселератора, проте не визначає однозначно його економічну логіку [11].

У таблиці 1.5 показано, що інституційна приналежність визначає організаційні межі діяльності акселератора, проте не виключає можливості використання різних моделей формування доходів або трансформації бізнес-логіки в часі. Так, університетські та корпоративні акселератори можуть застосовувати як неприбуткові, так і комерційні підходи, тоді як незалежні акселератори нерідко поєднують кілька джерел фінансування [48].

Таблиця 1.5 – Класифікація бізнес-акселераторів за інституційною приналежністю

Тип акселератора	Базова організація	Характер управління	Типові обмеження
Університетський	Заклад вищої освіти	Залежність від академічних структур	Обмежена ринкова гнучкість
Корпоративний	Корпорація	Орієнтація на стратегічні цілі бізнесу	Підпорядкованість корпоративним інтересам
Незалежний	Приватні засновники / фонди	Високий рівень автономії	Обмежені стартові ресурси
Державний / квазідержавний	Органи влади, агентства	Регламентоване управління	Бюрократичні процедури

Джерело: складено автором на основі [81; 92; 94; 158].

Іншою важливою організаційною ознакою є ступінь інституційної автономії акселератора, що відображає рівень самостійності у прийнятті управлінських і фінансових рішень. З цієї позиції акселератори можуть бути інтегрованими в структуру материнської організації або функціонувати як відносно автономні юридичні особи (таблиця 1.6). Ступінь автономії впливає на швидкість ухвалення рішень, гнучкість програм і можливість експериментування з новими форматами діяльності [10].

Таблиця 1.6 – Класифікація бізнес-акселераторів за ступенем інституційної автономії

Рівень автономії	Характеристика	Управлінські наслідки
Низька	Повна інтеграція в материнську структуру	Обмежена гнучкість, формалізовані процедури
Середня	Окремий підрозділ із частковою самостійністю	Компроміс між контролем і гнучкістю
Висока	Самостійна організація	Висока швидкість рішень, підвищений ризик

Джерело: складено автором на основі [81; 92; 94; 158; 183].

Організаційна автономія створює передумови для формування різних управлінських практик, проте сама по собі не визначає ефективність

акселератора. Навіть автономні акселератори можуть демонструвати низьку результативність за відсутності чіткої економічної логіки, тоді як інтегровані структури можуть бути успішними за умови ефективної координації.

Важливе значення для класифікації має також характер інтеграції акселератора з іншими елементами інноваційної екосистеми, зокрема з університетами, корпораціями, венчурними фондами та кластерами (таблиця 1.7). Така інтеграція може бути формальною або неформальною, довгостроковою або проєктною, що впливає на доступ до ресурсів і партнерств, але не визначає безпосередньо модель формування доходів [8].

Таблиця 1.7 – Класифікація бізнес-акселераторів за характером інтеграції з інноваційною екосистемою

Тип інтеграції	Основні партнери	Потенційні переваги	Організаційні обмеження
Університетська	ЗВО, НДІ	Доступ до знань і проєктів	Академічні регламенти
Корпоративна	Великі компанії	Ресурси, ринки збуту	Стратегічні обмеження
Інвестиційна	Фонди, бізнес-ангели	Доступ до капіталу	Залежність від інвесторів
Мережева	Кластери, хаби	Гнучкі партнерства	Нестабільність взаємодій

Джерело: складено автором на основі [81; 92; 94; 158; 183].

Аналіз організаційних ознак класифікації свідчить, що вони є важливими для розуміння контексту функціонування бізнес-акселератора, але не дозволяють однозначно пояснити відмінності в економічних результатах або поведінці акселераторів у динаміці. Саме тому організаційні класифікації доцільно розглядати як доповнюючі, а не базові для формування організаційно-економічного механізму.

Отже, класифікація бізнес-акселераторів за організаційними ознаками дозволяє структурувати різноманіття форм їх існування та виявити рамкові умови управління, однак вона не є достатньою для аналізу економічної логіки діяльності акселератора. Це зумовлює необхідність розгляду економічних ознак класифікації, які безпосередньо пов’язані з формуванням стимулів, прийняттям

підприємницьких рішень та побудовою організаційно-економічного механізму функціонування бізнес-акселераторів.

На відміну від організаційних ознак, які визначають рамкові умови функціонування бізнес-акселераторів, економічні ознаки класифікації безпосередньо відображають логіку прийняття підприємницьких рішень, систему стимулів та орієнтацію акселератора на досягнення фінансових результатів. Саме з цієї причини економічні підходи до класифікації акселераторів є найбільш релевантними для дослідження організаційно-економічного механізму їх функціонування.

У науковій літературі економічні класифікації бізнес-акселераторів зазвичай пов'язані з джерелами фінансування, характером взаємодії з учасниками програм та логікою монетизації створюваної цінності. При цьому ключовою економічною ознакою виступає модель формування доходів, оскільки саме вона визначає, яким чином акселератор перетворює результати своєї діяльності на економічний ефект.

Узагальнення існуючих підходів дозволяє виділити кілька базових моделей формування доходів бізнес-акселераторів, які зустрічаються в міжнародній та українській практиці (таблиця 1.8). Важливо підкреслити, що ці моделі не є взаємовиключними та можуть комбінуватися, однак їх виділення як окремих типів є доцільним для подальшого аналізу.

Таблиця 1.8 – Класифікація бізнес-акселераторів за моделями формування доходів

Модель формування доходів	Економічна сутність	Основне джерело доходу	Ключові стимули акселератора
Equity-based (пайова)	Отримання частки в компаніях	Зростання капіталізації стартапів	Орієнтація на довгостроковий успіх
Fee-based (платна)	Оплата за участь або послуги	Плата учасників програм	Фокус на масштабування програм

Продовження таблиці 1.8

Модель формування доходів	Економічна сутність	Основне джерело доходу	Ключові стимули акселератора
Grant-based (грантова)	Залучення зовнішнього фінансування	Гранти, донорські кошти	Досягнення формальних результатів
Corporate-based	Фінансування з боку корпорацій	Контракти, спонсорство	Вирішення корпоративних завдань
Mixed (змішана)	Поєднання кількох джерел	Комбінація equity, fees, grants	Баланс ризиків і стабільності

Джерело: складено автором на основі [81; 94; 95; 124; 158].

Представлена класифікація демонструє, що модель формування доходів визначає економічну поведінку акселератора. Так, акселератори з пайовою моделлю зацікавлені в довгостроковому розвитку підтриманих компаній, тоді як платні моделі орієнтовані на стабільний грошовий потік у короткостроковій перспективі. Грантові акселератори, своєю чергою, залежать від зовнішніх джерел фінансування та вимог донорів, що впливає на їх стратегічні пріоритети.

У низці досліджень підкреслюється, що вибір моделі доходів визначає не лише фінансові результати акселератора, але й архітектуру його діяльності, зокрема формат програм, критерії відбору проєктів і характер взаємодії з учасниками [94; 122; 158]. Водночас у більшості робіт ці зв’язки розглядаються фрагментарно, без формалізації їх у вигляді єдиного механізму [30; 34; 44; 45].

В українських дослідженнях також простежується увага до моделей формування доходів акселераторів, проте здебільшого вони описуються в контексті розвитку інноваційної інфраструктури або як приклади успішних практик. У попередніх дослідженнях підкреслювалося, що модель доходів є системоутворювальним елементом економіки бізнес-акселератора, оскільки вона визначає його мотивацію, ризиковий профіль та потенціал до довгострокової стійкості [40].

Водночас важливо зауважити, що класифікація за моделями формування доходів не заперечує існування інших економічних ознак, таких як джерела фінансування або характер контрактних відносин з партнерами. Проте саме

модель доходів дозволяє інтегрувати ці ознаки в єдину аналітичну рамку, оскільки відображає кінцеву економічну мету діяльності акселератора.

Для узагальнення аналітичних можливостей різних економічних класифікацій доцільно порівняти їх за рівнем придатності для дослідження організаційно-економічного механізму функціонування бізнес-акселераторів. Дані таблиці 1.9 свідчать, що класифікація за моделями формування доходів має найвищу аналітичну релевантність для дослідження організаційно-економічного механізму функціонування бізнес-акселераторів. Саме вона дозволяє пов’язати стратегічні цілі акселератора з його операційною діяльністю та створює основу для подальшого фінансового, сценарного та динамічного аналізу.

Таблиця 1.9 – Порівняння економічних класифікацій бізнес-акселераторів за аналітичною релевантністю

Класифікаційна ознака	Що пояснює	Аналітична цінність	Обмеження
Джерела фінансування	Походження ресурсів	Середня	Не відображає економічну мету
Тип клієнтів	Цільова аудиторія	Обмежена	Зовнішній фокус
Модель доходів	Логіка створення економічного ефекту	Висока	Потребує подальшої формалізації
Форма контрактів	Взаємодія з партнерами	Середня	Вторинна ознака

Джерело: складено автором на основі [94; 103; 122; 124; 158].

Таким чином, у межах даного дослідження класифікація бізнес-акселераторів за моделями формування доходів розглядається як базова, тоді як інші класифікаційні підходи – як допоміжні та контекстні. Це не означає ігнорування організаційних або інституційних відмінностей, проте дозволяє зосередити аналітичний фокус на тих характеристиках, які безпосередньо визначають економічну логіку функціонування акселератора.

Проведений аналіз існуючих підходів до класифікації бізнес-акселераторів засвідчує, що в науковій літературі сформувався багатовимірний підхід до систематизації цього явища. Акселератори класифікують за інституційною приналежністю, організаційною формою, цільовою аудиторією, функціональною

роллю в інноваційній екосистемі, а також за економічними характеристиками. Кожна з наведених класифікацій відображає окремий аспект діяльності акселератора та є релевантною в межах конкретних дослідницьких завдань.

Разом із тим, зіставлення розглянутих підходів дозволяє дійти висновку, що організаційні класифікації переважно виконують описову та контекстну функцію. Вони дають змогу ідентифікувати місце акселератора в інноваційній екосистемі, охарактеризувати його зв'язки з базовими інституціями та окреслити рамкові умови управління. Проте такі класифікації не дозволяють пояснити відмінності в економічній поведінці акселераторів, їх мотивації та результативності, оскільки не відображають логіку створення економічної цінності.

Економічні підходи до класифікації, своєю чергою, зосереджуються на тих характеристиках акселератора, які безпосередньо пов'язані з його підприємницькою діяльністю. Серед них особливе місце посідає класифікація за моделями формування доходів, оскільки саме вона дозволяє інтегрувати різні аспекти функціонування акселератора – стратегічні цілі, формат програм, характер взаємодії з учасниками та партнерами – в єдину економічну логіку.

Узагальнення аналітичної придатності різних класифікацій для дослідження організаційно-економічного механізму доцільно представити у вигляді таблиці 1.10.

Таблиця 1.10 – Порівняльна оцінка класифікацій бізнес-акселераторів за рівнем релевантності для аналізу організаційно-економічного механізму

Тип класифікації	Аналітичне призначення	Рівень релевантності для механізму
Інституційна	Опис середовища та зв'язків	Низький
Організаційна	Аналіз управлінських умов	Середній
Функціональна	Оцінка ролі в екосистемі	Середній
Економічна (модель доходів)	Аналіз логіки створення цінності	Високий

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, класифікація за моделями формування доходів є найбільш придатною для досягнення мети даного дослідження. Саме вона дозволяє розглядати бізнес-акселератор як підприємницьку структуру, діяльність якої підпорядкована досягненню економічних результатів у межах певної бізнес-логіки. Водночас інші класифікації не відкидаються, а використовуються як допоміжні для інтерпретації організаційних та інституційних умов функціонування акселераторів.

Вибір класифікації за моделями формування доходів як базової має принципове методичне значення для подальшого дослідження. По-перше, вона створює можливість формалізації економічних відносин між акселератором, учасниками програм та партнерами. По-друге, така класифікація дозволяє перейти від статичного опису до динамічного аналізу, оскільки акселератор може змінювати або комбінувати моделі доходів у процесі свого розвитку. По-третє, саме модель доходів виступає ключовим фактором, що визначає стимули акселератора до прийняття ризику, масштабування діяльності та пошуку нових форматів взаємодії з ринком.

Розгляд різних класифікацій дозволив не лише продемонструвати багатоманітність підходів у науковій літературі, а й обґрунтувати усвідомлений вибір базової класифікації, що відповідає цілям та логіці дослідження.

Логічним продовженням отриманих результатів є формування організаційно-економічного механізму функціонування бізнес-акселераторів, у межах якого класифікація за моделями формування доходів буде використана як вихідна аналітична рамка.

У сучасних дослідженнях і практиці функціонування акселераторів дедалі більшої уваги набуває класифікація за типом об’єкта акселерації, яка дозволяє уточнити економічну логіку діяльності акселератора та характер створюваної ним цінності. На відміну від підходів, що зосереджуються виключно на організаційній формі або джерелах фінансування, такий критерій акцентує увагу на тому, який саме тип підприємницького об’єкта підлягає прискореному

розвитку, що має принципове значення для побудови організаційно-економічної моделі акселератора.

З позицій економічного аналізу доцільно виокремлювати акселератори, орієнтовані на стартапи ранніх стадій, та акселератори, що працюють із діючими малими й середніми підприємствами. У першому випадку об'єктом акселерації є інноваційні проєкти з високим рівнем невизначеності, обмеженою історією операційної діяльності та орієнтацією на експоненційне зростання вартості. Такі акселератори, як правило, інтегровані у венчурну екосистему, працюють з підвищеним ризиком і використовують моделі, засновані на пайовій участі або відкладеній монетизації результатів діяльності [6; 20; 28; 57].

Натомість акселератори, спрямовані на розвиток діючого бізнесу, мають інший економічний профіль. Об'єктом акселерації в цьому випадку виступають підприємства, що вже функціонують на ринку, володіють сформованими бізнес-процесами та генерують грошові потоки, але потребують прискорення зростання, трансформації бізнес-моделі, виходу на нові ринки або впровадження інноваційних рішень. Для таких акселераторів характерні коротші цикли взаємодії, нижчий рівень невизначеності та інша структура ризиків, що зумовлює доцільність використання платних, сервісних або змішаних моделей фінансування [14; 29; 5150].

Принципово важливо підкреслити, що поділ акселераторів за типом об'єкта акселерації не є тотожним класифікації акселераційних програм і не зводиться до розмежування за цільовою аудиторією. Йдеться про відмінності в економічній природі діяльності акселератора як підприємницької структури, які проявляються у виборі моделі доходів, тривалості інвестиційного горизонту, механізмах управління ризиками та підходах до оцінювання результативності.

Таким чином, тип об'єкта акселерації безпосередньо впливає на формування організаційно-економічної конфігурації акселератора та визначає доцільність застосування тих чи інших моделей його функціонування. Урахування цього критерію в межах класифікації дозволяє пояснити різноманіття практик акселерації, а також створює підґрунтя для подальшого аналізу

статичних і динамічних моделей діяльності бізнес-акселераторів, що розкривається в наступних розділах дослідження.

Водночас класифікаційні підходи не вичерпують аналітичного потенціалу дослідження бізнес-акселераторів, оскільки не дозволяють повністю розкрити зміст діяльності, який реалізується в межах різних організаційних та економічних конфігурацій. Класифікації фіксують структурні або формальні ознаки акселераторів, однак не відображають сукупність функцій, через які ці структури створюють економічну та інституційну цінність [79].

У межах класифікаційних підходів до аналізу бізнес-акселераторів у науковій літературі паралельно формується уявлення про функції, які ці структури виконують у системі підприємницької діяльності. Аналіз робіт, присвячених акселераторам, свідчить, що функціональний аспект розглядається дослідниками з різних аналітичних позицій: через вплив на розвиток стартапів, через роль у формуванні інноваційних екосистем або через інституційну логіку підтримки підприємництва [95; 121].

У програмно-орієнтованих дослідженнях функції бізнес-акселераторів зводяться переважно до прискорення розвитку стартапів шляхом інтенсивного навчання, менторської підтримки та підготовки до залучення інвестицій [95; 144].

В екосистемних і мережевих підходах акцент робиться на інтеграційній ролі акселераторів як посередників між стартапами, інвесторами, університетами та корпораціями, а також на їх здатності знижувати бар’єри входу до підприємницького середовища [122; 129].

В інституційно-політичних і прикладних дослідженнях функції акселераторів розглядаються крізь призму реалізації політики підтримки підприємництва та інновацій, з акцентом на стимулювання створення бізнесу, комерціалізацію інновацій та розвиток підприємницьких екосистем.

Незважаючи на відмінності в підходах, у більшості досліджень простежується повторюваний набір узагальнених функцій бізнес-акселератора,

які можуть бути систематизовані на теоретичному рівні без жорсткої прив'язки до конкретних організаційних моделей (таблиця 1.11).

Таблиця 1.11 – Функціональні характеристики бізнес-акселераторів у наукових підходах

Автор / джерело	Сутність дослідження	Узагальнені функції	Аналітичний акцент
Пауелс К. та ін.	Стартап-акселерація	Акселераційна, освітньо-менторська	Стартап
Халлен Б. Л.	Організаційні моделі	Селекційна, координаційна	Програма / організація
Хаусберг Й. П., Коррек С.	Емпіричний аналіз ефектів	Розвивальна, інвестиційна	Стартап / механізми
Пауелс К.	Систематичний огляд	Інтеграційна, мережева	Екосистема
OECD	Політика підтримки МСП	Інституційна, стимулююча	Політика

Джерело: складено автором на основі [95; 121; 122; 144; 158].

Таким чином, класифікаційний аналіз дозволяє структурувати різноманіття форм бізнес-акселераторів, тоді як функціональний підхід розкриває зміст їх діяльності як підприємницьких структур. Поєднання цих підходів створює теоретичну основу для подальшого дослідження організаційно-економічного механізму функціонування бізнес-акселераторів.

1.3. Теоретико-методичні засади формування організаційно-економічних механізмів у підприємницьких структурах

В роботах вчених економістів категорія «механізм» використовується для пояснення способів реалізації економічних процесів, узгодження інтересів суб'єктів та досягнення визначених цілей у межах складних соціально-економічних систем. Застосування механізмового підходу дозволяє перейти від опису окремих елементів або факторів до аналізу внутрішньої логіки функціонування систем, що є особливо важливим у дослідженнях

підприємницьких структур, які діють в умовах ризику, невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища [21].

Поняття економічного механізму має тривалу історію розвитку в економічній науці. У класичних підходах воно розглядалося як сукупність економічних важелів і стимулів, за допомогою яких забезпечується вплив на поведінку економічних агентів і досягнення запланованих результатів. У подальшому, з розвитком теорій організації виробництва, менеджменту та інституційної економіки, поняття механізму набуло системного характеру й почало включати не лише економічні інструменти, а й організаційні форми, правила, процедури та інституційні обмеження [39; 148].

У вітчизняній економічній літературі поняття «економічний механізм» і «організаційно-економічний механізм» отримало широке застосування у дослідженнях розвитку підприємств, галузей і національної економіки. Зокрема, організаційно-економічний механізм трактується як система взаємопов’язаних організаційних форм, методів управління, економічних важелів і стимулів, що забезпечують реалізацію функцій підприємства та досягнення його стратегічних і тактичних цілей [66; 67].

Аналіз наукових публікацій свідчить, що організаційно-економічний механізм розглядається не як статичний набір елементів, а як динамічна система, у межах якої відбувається узгодження організаційних рішень з економічними результатами. Такий підхід особливо характерний для досліджень, присвячених підприємницькій діяльності, де результативність залежить не лише від ресурсного забезпечення, а й від здатності суб’єкта адаптуватися до змін зовнішнього середовища та трансформувати власні управлінські практики [163; 178].

У сучасних дослідженнях організаційно-економічний механізм дедалі частіше розглядається через призму системного та процесного підходів, що передбачає виділення його структурних елементів, функцій та зв’язків між ними. До типових елементів механізму в наукових працях відносять цілі, суб’єкти, ресурси, інструменти, методи управління та результати діяльності. При цьому

підкреслюється, що ефективність механізму визначається не стільки наявністю окремих елементів, скільки узгодженістю їх взаємодії [131; 145].

Для підприємницьких структур особливого значення набуває здатність організаційно-економічного механізму забезпечувати баланс між стабільністю та гнучкістю. З одного боку, механізм має створювати передбачувані правила та процедури, які дозволяють координувати діяльність і контролювати результати. З іншого боку, він повинен бути достатньо адаптивним, щоб реагувати на зміни ринкових умов, технологічні зрушення та трансформацію потреб споживачів. У цьому контексті в літературі акцентується увага на принципах адаптивності, системності та цільової орієнтації механізмів управління підприємством [7; 13; 15; 56; 74; 80].

Узагальнюючи результати огляду наукових підходів, доцільно зазначити, що організаційно-економічний механізм у сучасних дослідженнях розглядається як багаторівнева система, яка:

- поєднує організаційні та економічні складові;
- орієнтована на досягнення визначених цілей;
- функціонує в умовах обмежень і невизначеності;
- має потенціал до адаптації та розвитку (рис. 1.3).

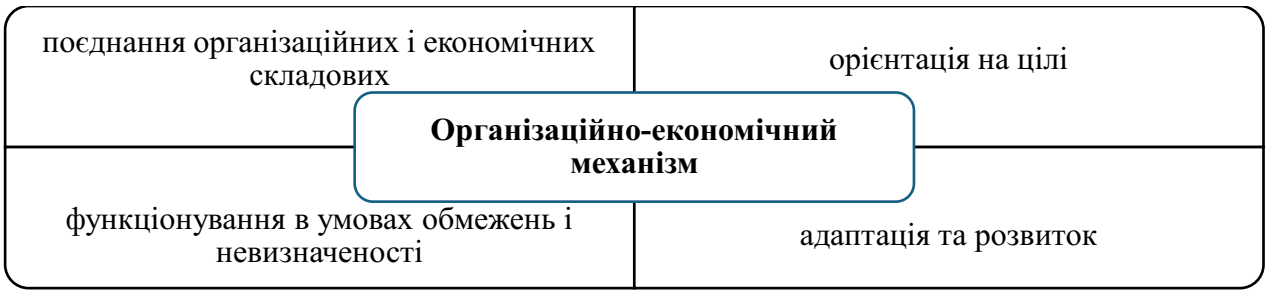


Рисунок 1.3 – Характеристики організаційно-економічного механізму

Джерело: складено автором на основі [39; 66; 67; 145; 148; 163; 178].

Саме такі характеристики організаційно-економічного механізму є важливими для подальшого дослідження специфічних підприємницьких структур [25].

У межах економічних досліджень, присвячених функціонуванню та розвитку підприємницьких структур, важливе місце посідає питання принципів, на яких ґрунтується формування організаційно-економічних механізмів. Вони розглядаються як узагальнені положення, що забезпечують цілісність механізму, узгодженість його елементів і спрямованість на досягнення визначених цілей. Аналіз праць з системного підходу, стратегічного управління та теорії підприємства свідчить, що, попри різноманіття підходів, більшість дослідників сходяться на необхідності дотримання принципів системності, цільової орієнтації, економічної доцільності, адаптивності та динамічності при формуванні механізмів управління підприємницькими структурами [55; 74; 131; 145; 163].

Одним із базових принципів є принцип системності, відповідно до якого організаційно-економічний механізм розглядається як цілісна система взаємопов’язаних елементів. У межах цього принципу механізм не може бути зведений до окремих управлінських рішень або інструментів, оскільки його ефективність визначається характером взаємодії між цілями, ресурсами, організаційними структурами та економічними результатами. Системність забезпечує внутрішню логіку механізму та дозволяє враховувати як прямі, так і опосередковані наслідки управлінських рішень [3].

Тісно пов’язаним із системністю є принцип цільової орієнтації, який передбачає підпорядкування всіх елементів організаційно-економічного механізму досягненню визначених стратегічних і тактичних цілей підприємницької структури. У цьому контексті механізм виступає не самоціллю, а інструментом реалізації стратегії розвитку. Цільова орієнтація дозволяє узгодити довгострокові стратегічні пріоритети з поточними управлінськими рішеннями та забезпечує можливість оцінювання результативності функціонування механізму [4].

Важливим положенням є принцип економічної доцільності, згідно з яким організаційні рішення, що формують механізм, мають оцінюватися з позиції їх економічних наслідків. У межах цього принципу передбачається, що механізм повинен забезпечувати раціональне використання ресурсів, створення економічної цінності та досягнення позитивних результатів у довгостроковій перспективі. Економічна доцільність дозволяє уникнути формалізму в побудові механізмів і зосередити увагу на реальних результатах діяльності підприємницької структури [26].

У сучасних умовах нестабільності та швидких змін зовнішнього середовища особливого значення набуває принцип адаптивності. Він передбачає здатність організаційно-економічного механізму змінювати свою конфігурацію у відповідь на трансформацію ринкових умов, технологічні зрушення, зміну конкурентного середовища та інституційних обмежень. Адаптивність механізму розглядається як необхідна умова збереження життєздатності підприємницьких структур і тісно пов’язана з їх здатністю до навчання та розвитку [12].

Доповненням до принципу адаптивності виступає принцип динамічності, який полягає в розгляді організаційно-економічного механізму в часовому вимірі. Динамічний підхід дозволяє аналізувати не лише поточний стан механізму, а й його еволюцію, зміну параметрів і наслідки управлінських рішень у різні періоди. Це створює передумови для дослідження переходів між різними станами механізму та оцінювання довгострокових ефектів функціонування підприємницьких структур [178].

Окремо доцільно виділити принцип конфігураційності, який відображає ідею множинності можливих форм організаційно-економічного механізму. Відповідно до цього принципу не існує універсальної моделі механізму, придатної для всіх підприємницьких структур; натомість механізм формується як певна конфігурація елементів, що відповідає цілям, ресурсам і умовам функціонування конкретного суб’єкта господарювання. Конфігураційність дозволяє пояснити відмінності в управлінських підходах і результатах діяльності підприємств, які діють у подібному середовищі [16].

Узагальнення наведених принципів подано у структурованому вигляді на рисунку 1.4.

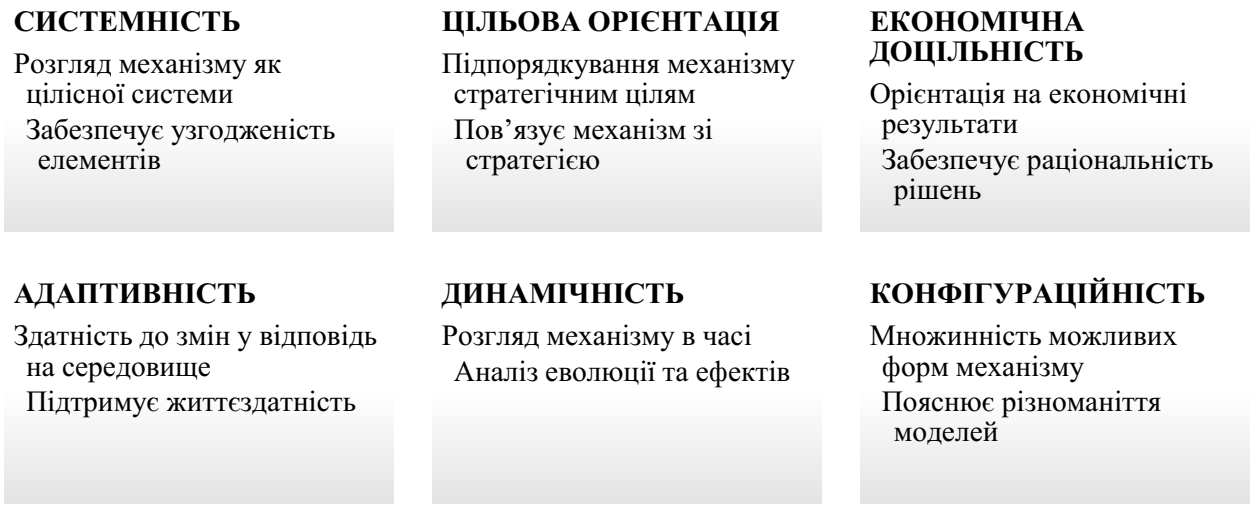


Рисунок 1.4 – Узагальнені принципи формування організаційно-економічного механізму.

Джерело: складено автором на основі [39; 66; 67; 80; 131; 145; 148; 163; 178].

Таким чином, принципи формування організаційно-економічних механізмів створюють універсальну рамку для дослідження підприємницьких структур у сучасній економіці. Вони не визначають конкретних алгоритмів або інструментів управління, проте задають логіку побудови механізму та умови його ефективного функціонування. У межах даного дослідження зазначені принципи використовуються як теоретична основа, яка в подальшому буде адаптована до специфіки функціонування бізнес-акселераторів при формуванні їх організаційно-економічного механізму [27].

Узагальнення наукових підходів до сутності та принципів формування організаційно-економічних механізмів створює підґрунтя для виділення концептуальної рамки механізму, яка використовується в економічних дослідженнях підприємницьких структур. У сучасній літературі така рамка розглядається як узагальнена модель, що відображає ключові складові механізму та логіку їх взаємодії без прив'язки до конкретних управлінських процедур або галузевої специфіки [47].

В дослідженнях організаційно-економічних механізмів застосовуються різні підходи до формування складу їх концептуальних блоків. Кожен із цих підходів відображає специфічну управлінську логіку та історично пов’язаний із певним типом підприємницьких структур, що зумовлює обмеження їх застосування для аналізу бізнес-акселераторів [42].

У межах функціонального підходу організаційно-економічний механізм розглядається як сукупність взаємопов’язаних управлінських функцій – планування, організації, мотивації та контролю. Такий підхід сформувався в рамках класичної та неокласичної теорії менеджменту й отримав розвиток у працях А. Файоля [110], Г. Кунца, С. О’Доннелла [135], а також у дослідженнях організаційних структур Генрі Мінцберга [145]. Попри чіткість і логічність, функціональний підхід орієнтований на відносно стабільні організації з усталеними управлінськими процесами. Для бізнес-акселераторів, діяльність яких характеризується проєктністю, гнучкістю та постійною зміною форматів, такий підхід не дозволяє відобразити змінність економічної логіки та моделей створення доходів.

Ресурсно-орієнтований підхід ґрунтується на положеннях теорії ресурсів і компетенцій фірми, відповідно до яких результати діяльності визначаються унікальністю та способом використання ресурсів. Цей підхід широко представлений у працях Е. Пенроуз [159], Б. Вернерфельта [182] та Дж. Барні [80]. Для виробничих і сервісних підприємств ресурсно-орієнтований підхід є виправданим, однак у випадку бізнес-акселераторів він не враховує вирішальної ролі організаційних рішень, мережевих взаємодій і моделей монетизації, які часто не пов’язані безпосередньо з володінням ресурсами [47].

У межах інтегрованих стратегічних підходів організаційно-економічний механізм розглядається як система, що поєднує цілі, процеси, ресурси та результати діяльності. Найбільш відомим прикладом такого підходу є концепція збалансованої системи показників, запропонована Р. Капланом і Д. Нортоном [131], яка забезпечує зв’язок між стратегією та показниками результативності. Незважаючи на універсальність, ці моделі орієнтовані на організації з відносно

прогнозованими фінансовими потоками. Для акселераторів, у яких економічні результати мають відкладений характер і залежать від успішності зовнішніх стартап-проєктів, такі підходи потребують суттєвого перегляду.

Окрему групу становлять процесно-програмні підходи, поширені в дослідженнях стартап-екосистем та інноваційної інфраструктури. У працях П. Паувелса [158], С. Кохен та Я. Хохберга [95] акселератори аналізуються переважно через дизайн програм, відбір команд і менторські процеси. Такі підходи є цінними для оцінювання впливу акселерації на стартапи, проте описують програму, а не акселератор як підприємницьку організацію з власним організаційно-економічним механізмом.

Екосистемні підходи, представлені у працях Г. Чесбро [89], С. Айзенберга [129], дослідників інноваційних екосистем та підприємницьких середовищ, дозволяють розкрити роль акселераторів як елементів ширших мереж створення цінності. Водночас ці підходи зосереджуються переважно на зовнішніх взаємодіях і не забезпечують достатньої деталізації внутрішньої економічної логіки функціонування акселератора.

З урахуванням зазначених обмежень для цього дослідження найбільш обґрунтованим є економіко-конфігураційний підхід до формування концептуальної рамки організаційно-економічного механізму бізнес-акселератора. Він дозволяє структурувати механізм за цільовим, економічним, організаційним, ресурсним, інструментальним та результативним блоками, розглядаючи акселератор як підприємницьку структуру з варіативними конфігураціями моделей формування доходів. Саме такий підхід створює методичну основу для подальшого аналізу еволюції організаційно-економічного механізму бізнес-акселераторів і побудови його динамічної моделі.

У таблиці 1.12 для систематизації зазначених положень наведено узагальнену концептуальну рамку організаційно-економічного механізму.

Таблиця 1.12 – Концептуальні блоки організаційно-економічного механізму підприємницьких структур

Концептуальний блок	Характеристика блоку	Функціональне призначення
Цільовий	Стратегічні та тактичні цілі діяльності	Визначає напрям функціонування
Організаційний	Управлінські структури та процедури	Забезпечує координацію
Ресурсний	Сукупність доступних ресурсів	Формує потенціал механізму
Інструментальний	Методи та інструменти управління	Реалізує управлінський вплив
Економічний	Логіка створення економічної цінності	Визначає стимули й обмеження
Результативний	Показники та ефекти діяльності	Оцінює ефективність

Джерело: складено автором на основі [39; 66; 67; 80; 89; 110; 129; 135; 159; 163; 178].

Важливо підкреслити, що наведена концептуальна рамка має узагальнений характер і не є описом конкретного механізму функціонування певного суб'єкта господарювання. Вона виконує роль методичного «каркасу», який дозволяє структурувати подальший аналіз та забезпечує логічну узгодженість між теоретичними положеннями і прикладними дослідженнями.

Концептуальна рамка організаційно-економічного механізму розглядається як теоретична основа, що створює передумови для її адаптації до специфіки окремих підприємницьких структур. Конкретизація змісту блоків, визначення характеру зв'язків між ними, а також аналіз їх динаміки будуть здійснені в подальшому при формуванні організаційно-економічного механізму функціонування бізнес-акселераторів.

Критичний аналіз підходів до формування концептуальної рамки організаційно-економічного механізму дозволяє окреслити межі їх застосування у дослідженнях підприємницьких структур. У науковій літературі неодноразово підкреслюється, що універсальні теоретичні моделі механізмів мають обмежену пояснювальну здатність у випадках, коли об'єкт дослідження характеризується високим рівнем динамічності, проєктності та залежності від зовнішніх факторів. Саме такими рисами вирізняються бізнес-акселератори, що функціонують на перетині підприємництва, інноваційної інфраструктури та ринків капіталу [51].

Методичним обмеженням більшості класичних підходів є їх орієнтація на статичні або квазістатичні моделі функціонування підприємств. У таких моделях передбачається відносна стабільність цілей, організаційної структури та економічних потоків, що дозволяє формалізувати механізм у вигляді фіксованої конфігурації елементів. Для бізнес-акселераторів подібні припущення є надто спрощеними, оскільки їх діяльність реалізується через послідовність когорт, програмних форматів і змінних моделей формування доходів, що трансформуються в часі [52].

Ще одним суттєвим обмеженням є фрагментарність аналізу, притаманна підходам, які зосереджуються або на організаційних, або на ресурсних, або на програмних аспектах діяльності. У випадку акселераторів така фрагментарність не дозволяє пояснити, яким чином організаційні рішення впливають на економічні результати, а також як змінюється логіка монетизації залежно від стратегії, позиціонування та ролі акселератора в інноваційній екосистемі.

У зв’язку з цим у межах теоретичного аналізу доцільно розмежовувати концептуальну рамку механізму та прикладну модель його реалізації. Перша виконує функцію методичного інструменту, що дозволяє структурувати об’єкт дослідження, виділити ключові блоки та логіку їх взаємодії. Друга передбачає конкретизацію елементів механізму, їх кількісне наповнення та адаптацію до специфіки окремого типу підприємницької структури.

Для бізнес-акселераторів таке розмежування є принципово важливим, оскільки дозволяє уникнути передчасної формалізації та зберегти аналітичну гнучкість. На теоретичному рівні це дає змогу обґрунтувати вибір економіко-конфігураційного підходу та визначити набір базових блоків організаційно-економічного механізму. На прикладному рівні – створює передумови для аналізу різних конфігурацій механізму, їх порівняння та дослідження динаміки переходів між ними.

Таким чином, у межах цієї роботи організаційно-економічний механізм розглядається як теоретична категорія та методичні основи, що не зводиться до конкретної управлінської схеми або набору інструментів. Такий підхід дозволяє

узагальнити наукові підходи до побудови механізмів функціонування підприємницьких структур і виявити їхні спільні закономірності незалежно від організаційної форми чи галузевої приналежності.

Водночас результати аналізу, свідчать, що бізнес-акселератори як специфічний тип підприємницьких організацій поєднують ознаки інноваційної інфраструктури та суб'єкта підприємницької діяльності, функціонують у середовищі підвищеної невизначеності та реалізують свою діяльність через змінні програмні формати й моделі створення економічної цінності. Саме ці характеристики зумовлюють обмежену застосовність класичних, переважно статичних організаційно-економічних механізмів до аналізу їх функціонування.

У зв'язку з цим розглянуті теоретико-методичні підходи використовуються як універсальна аналітична основа для подальшої адаптації до специфіки бізнес-акселераторів. Така адаптація передбачає не механічне перенесення загальних моделей організаційно-економічних механізмів, а їх прикладну конкретизацію з урахуванням особливостей бізнес-акселератора як суб'єкта підприємницької діяльності, що функціонує на перетині інноваційної інфраструктури та ринкових механізмів.

Особливу увагу при цьому доцільно приділяти підприємницькій природі бізнес-акселератора, умовам його функціонування в середовищі підвищеної невизначеності, а також впливу стратегічних цілей на вибір організаційних рішень і економічних інструментів. Саме ці аспекти зумовлюють необхідність переходу від універсальних теоретичних положень до розроблення прикладного організаційно-економічного механізму функціонування бізнес-акселератора, здатного відображати реальну логіку прийняття рішень, варіативність моделей діяльності та динаміку їх трансформації в часі.

Такий підхід забезпечує методичну послідовність дослідження, створює передумови для інтеграції теоретичних і прикладних аспектів аналізу та обґрунтовує подальшу розробку авторського організаційно-економічного механізму функціонування бізнес-акселератора.

Висновки до першого розділу

1. Встановлено, що в науковій літературі бізнес-акселератор розглядається переважно в межах програмного та інфраструктурного підходів, які акцентують увагу на акселераційних програмах і функціях підтримки підприємництва, але недостатньо розкривають внутрішню економічну й управлінську логіку його діяльності. Обґрунтовано його розгляд як самостійної підприємницької структури, що функціонує в інноваційній екосистемі, реалізує власну бізнес-модель, приймає економічні рішення та відповідає за результати діяльності.

2. Розмежовано поняття «бізнес-акселератор» і «акселераційна програма». Бізнес-акселератор є організаційною структурою, що здійснює підприємницьку діяльність та управляє програмами, тоді як акселераційна програма є обмеженим у часі циклом його діяльності.

3. Обґрунтовано економічний критерій класифікації – домінуючий спосіб формування доходів. За ним виокремлено пайову, грантову, платну, змішану та внутрішньо-інституційну моделі як економічно відмінні способи монетизації діяльності акселератора.

4. Визначено, що діяльність бізнес-акселератора охоплює організацію програм, залучення та використання ресурсів, партнерські й мережеві взаємодії, підтримку учасників і реалізацію власної економічної моделі. Це зумовлює відокремлення функцій акселератора від інструментів окремої програми.

5. Узагальнено теоретичні підходи до організаційно-економічного механізму як системи взаємопов’язаних організаційних та економічних елементів, у межах якої управлінські рішення узгоджуються з економічними параметрами та результатами.

6. Встановлено, що організаційно-економічний механізм бізнес-акселератора має враховувати його підприємницьку специфіку: систему цілей і рішень, способи формування доходів, ресурсне забезпечення та взаємодію з учасниками інноваційної екосистеми.

Основні положення першого розділу дисертації опубліковані в наступних працях автора: [9, 10, 11, 40, 125].

РОЗДІЛ 2. ВАРІАТИВНІСТЬ ЕКОНОМІЧНИХ МОДЕЛЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-АКСЕЛЕРАТОРІВ

2.1. Сучасний стан та тенденції розвитку бізнес-акселераторів

Дослідження бізнес-акселераторів ускладнюється відсутністю єдиного міжнародного статистичного обліку цих інституцій. На відміну від підприємств або венчурних фондів, акселератори не формують уніфікованої звітності, а інформація про їх кількість, масштаби діяльності та економічні результати представлена у вигляді фрагментарних аналітичних звітів і галузевих оглядів. Крім того, у більшості міжнародних досліджень об'єктом кількісного аналізу виступають не акселератори як організаційні структури, а акселераційні програми, що реалізуються в їх межах. У зв'язку з цим пряме зіставлення кількості акселераторів у різні періоди є методично некоректним.

З огляду на зазначене, у межах цього дослідження використано комбінований аналітичний підхід, що поєднує аналіз динаміки кількості акселераційних програм, структурних характеристик акселераторів та інституційних змін у системі підтримки підприємництва. Такий підхід дозволяє коректно відобразити еволюцію акселераційної діяльності у світовій практиці без штучної уніфікації різнорідних статистичних даних.

Емпіричною базою дослідження слугували офіційні аналітичні матеріали міжнародних організацій і галузевих платформ, зокрема: звіти Global Accelerator Network [114], Startup Genome [175], OECD [152], European Innovation Scoreboard [108], World Bank [183], а також узагальнені огляди акселераційних програм у світі. Зазначені джерела не лише надають кількісні оцінки, а й дозволяють простежити зміну ролі акселераторів у системі підтримки підприємницької діяльності.

В роботі застосовано:

– аналіз динаміки кількості акселераційних програм у світовій практиці;

– узагальнення довгострокових статистичних рядів;

– інтерпретацію кількісних змін через призму інституційних зрушень у діяльності акселераторів.

Початком формування сучасної акселераційної моделі вважається 2005 рік, коли було створено перший бізнес-акселератор нового типу – Y Combinator. Упродовж кількох наступних років акселераційні програми мали поодинокий характер і були зосереджені переважно у США. Масштабування акселераційної моделі розпочалося лише на початку 2010-х років [83].

За узагальненими даними Global Accelerator Network, на початку 2010-х років у світі функціонувало близько 200–250 акселераційних програм, тоді як уже у 2015 році їх кількість перевищила 700 програм, а у 2020 році сягнула приблизно 1500 програм різного формату. У подальші роки темпи кількісного зростання суттєво уповільнилися. За оцінками Startup Genome, у 2020–2024 роках загальна кількість акселераційних програм у світі стабілізувалася в межах 1400–1500 програм, що свідчить про завершення фази масової експансії.

Як видно з таблиці 2.1, упродовж 2005–2014 рр. спостерігалося стрімке зростання кількості акселераційних програм, що відображає фазу експансії акселераційної моделі.

Таблиця 2.1 – Динаміка кількості акселераційних програм у світі, 2005–2024 рр.

Рік / період	Орієнтовна кількість акселераційних програм	Коментар
2005	1	Створення Y Combinator
2007–2009	менше 20	Поодинокі програми
2010	200–250	Початок масштабування
2012	близько 350	Поширення у США та Європі
2014	близько 500	Регіональні та корпоративні програми
2015	більше 700	Фіксація в глобальних оглядах
2017	близько 1000	Масове тиражування форматів
2018	близько 1200	Пік кількісного зростання
2020	близько 1500	Завершення фази експансії
2022–2024	1400–1500	Стабілізація кількості програм

Джерело: [114; 175].

Подальший період характеризується уповільненням темпів кількісного зростання та переходом до етапу інституціоналізації, у межах якого акселератори

дедалі частіше інтегруються в корпоративні, університетські та державні формати підтримки підприємницької діяльності. Стабілізація кількості програм після 2020 року свідчить не про зниження ролі акселераторів, а про зміну характеру їх розвитку, зосередженого на ефективності програм, спеціалізації та стійкості бізнес-моделей (рисунок 2.1).

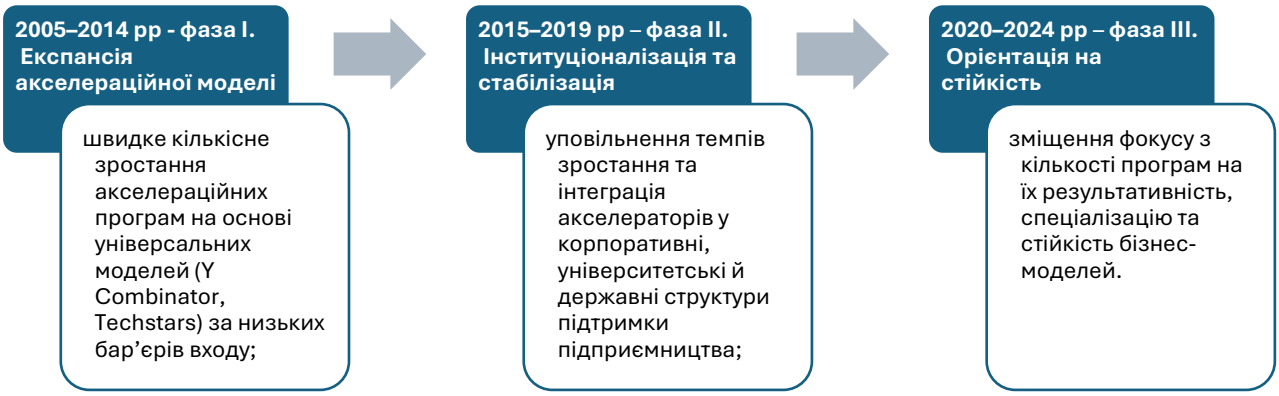


Рисунок 2.1 – Ключові фази розвитку бізнес-акселераторів у світі (на основі динаміки кількості акселераційних програм).

Джерело: розроблено автором.

Для ілюстрації процесів інституціоналізації та професіоналізації акселераційної діяльності доцільно розглянути динаміку розвитку Global Accelerator Network (GAN) – однієї з найбільших міжнародних професійних мереж, що об'єднує бізнес-акселератори з різних країн світу. На відміну від агрегованих оцінок загальної кількості акселераторів або акселераційних програм у світі, які істотно варіюють залежно від методики розрахунку, дані щодо масштабів GAN ґрунтуються на фактичному членстві та є верифікованими у відкритих джерелах.

GAN була створена у 2010 році як професійна платформа для обміну практиками між акселераторами та поступово трансформувалася у мережу з чітко визначеними стандартами діяльності, критеріями членства та інструментами міжнародної взаємодії. Хоча мережа не публікує повного

щорічного статистичного ряду щодо кількості учасників, у відкритих звітах, інтерв'ю та аналітичних матеріалах зафіксовано низку контрольних часових точок, які дозволяють простежити загальну тенденцію її розвитку.

Згідно з оприлюдненими даними, у 2014–2015 рр. Global Accelerator Network об'єднувала близько 45–50 акселераторів, у 2019 р. кількість учасників перевищила 100, а у 2021 р. сягнула 122 акселераторів. Подальші публічні матеріали GAN засвідчують збереження тенденції до розширення мережі, з поступовим залученням акселераторів із нових регіонів та суміжних інноваційних інституцій (рисунок 2.2).

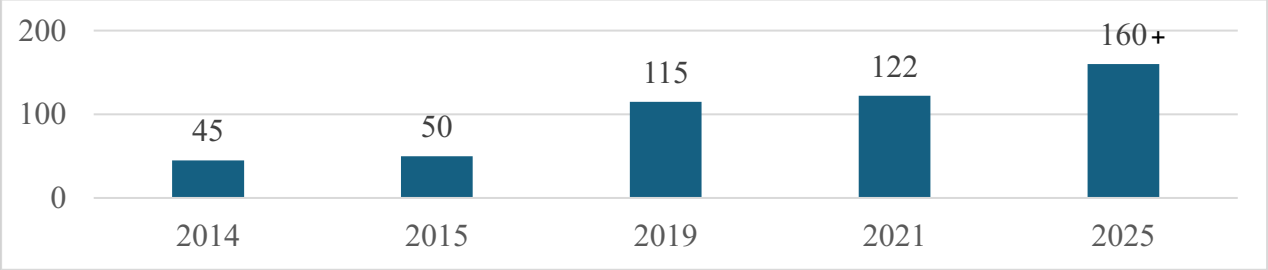


Рисунок 2.2 – Динаміка кількості акселераторів – учасників Global Accelerator Network (GAN) за даними відкритих джерел, од.

Джерело: складено автором на основі [82; 173; 179].

Подана динаміка відображає не лише кількісне зростання окремої мережі, а й якісні зміни в характері акселераційної діяльності. Членство в GAN передбачає відповідність певним організаційним та операційним стандартам, участь у спільних програмах, доступ до міжнародних партнерств і обмін управлінськими практиками. Це свідчить про поступовий перехід акселераторів від ізольованих ініціатив до більш формалізованих і стабільних форм організації діяльності.

Особливо показовим є період після 2021 року, коли в умовах пандемії COVID-19 акселератори були змушені адаптувати формати роботи, цифровізувати акселераційні програми та переглянути свої економічні моделі. Збереження та подальше розширення мережі Global Accelerator Network у цей

період вказує на те, що акселератори, інтегровані у професійні мережі, виявилися більш стійкими до зовнішніх шоків, ніж поодинокі локальні ініціативи.

Таким чином, приклад Global Accelerator Network підтверджує загальну тенденцію розвитку бізнес-акселераторів: перехід від фази кількісної експансії до фази інституціоналізації та орієнтації на стійкість. Це підсилює аргументацію щодо необхідності формування адаптивних організаційно-економічних механізмів функціонування акселераторів, здатних ефективно працювати в умовах мережевої взаємодії та зростаючої складності середовища підтримки підприємництва.

Для просторової ілюстрації поширення бізнес-акселераторів у світовому масштабі доцільно використати дані міжнародної аналітичної платформи StartupBlink, яка збирає інформацію про стартапи, акселератори та інші елементи інноваційної інфраструктури за країнами та регіонами. Інтерактивна карта платформи дозволяє візуалізувати концентрацію акселераторів у різних частинах світу та виявити регіональні диспропорції їх розміщення (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Просторовий розподіл бізнес-акселераторів за країнами та регіонами світу.

Джерело: [140].

Як видно з рисунку 2.3, найбільша концентрація бізнес-акселераторів спостерігається у Північній Америці та країнах Західної Європи, що відповідає рівню розвитку стартап-середовища та інноваційної інфраструктури в цих регіонах. Водночас у країнах Азії, Південної Америки та Африки акселератори розміщені нерівномірно, зосереджуючись переважно у великих економічних центрах. Така просторова асиметрія підтверджує, що розвиток акселераційної діяльності тісно пов'язаний з інституційними, фінансовими та ринковими умовами, а не лише з кількісними параметрами програм.

У результаті аналізу світової динаміки можна зробити висновок, що розвиток акселераторів відбувається не лінійно, а через структурні зсуви, зумовлені змінами в інноваційних екосистемах, венчурному фінансуванні та корпоративних стратегіях. Саме ці зсуви обумовлюють різноманіття моделей акселераторів, що потребує подальшого структурного аналізу.

Поряд із кількісною динамікою розвитку бізнес-акселераторів у світі, важливими є структурні зміни, що відбулися в організації та форматах їх діяльності протягом останнього десятиліття. Саме ці зсуви визначають сучасну конфігурацію акселераторів, їх функціональну роль та економічну логіку, а відтак безпосередньо впливають на результати їх діяльності [104].

Починаючи з середини 2010-х років у світовій практиці спостерігається поступовий відхід від домінування незалежних універсальних акселераторів і зростання ролі інституційно вбудованих форматів – корпоративних, університетських та державних акселераторів [106; 134]. Зазначена тенденція зумовлена як ускладненням інноваційних процесів, так і зростанням потреби у стабільних джерелах фінансування та доступі до інфраструктурних і мережевих ресурсів.

Для аналітичного узагальнення структурних змін доцільно розглянути структуру світової практики акселерації за інституційними типами акселераторів (рисунок 2.4).

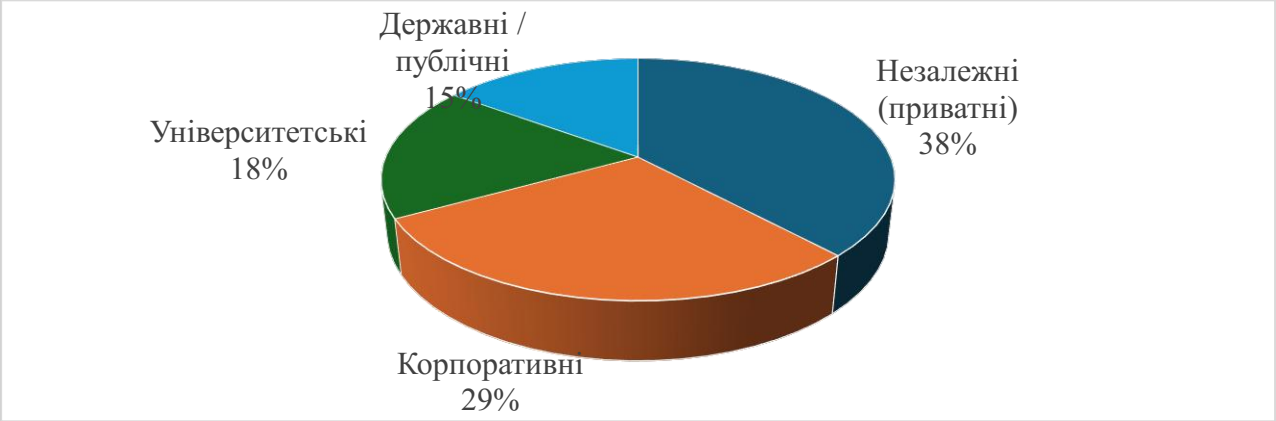


Рисунок 2.4 – Орієнтовна структура бізнес-акселераторів у світі у 2023 році за інституційними типами, %

Джерело: складено автором на основі [114; 174].

Незважаючи на те, що незалежні акселератори й надалі становлять значну частку ринку, їх відносна роль поступово зменшується. Це пояснюється зростанням витрат на реалізацію акселераційних програм, необхідністю доступу до корпоративних клієнтів, дослідницької інфраструктури та фінансових ресурсів, що складно забезпечити в межах суто приватної ініціативи.

Особливо показовим є зростання корпоративних акселераторів. За даними OECD, у провідних інноваційних економіках корпоративні акселератори дедалі частіше використовуються як інструменти відкритих інновацій, що дозволяють корпораціям тестувати нові технології, зменшувати ризики внутрішніх R&D та скорочувати цикл виведення продуктів на ринок [177; 181]. У цьому контексті акселератор виступає не як самостійна бізнес-одиниця, а як елемент корпоративної стратегії розвитку.

Університетські акселератори у світовій практиці формуються переважно в межах політики стимулювання підприємництва на основі знань і технологій. Їх діяльність часто поєднує освітні, дослідницькі та підприємницькі функції, що обумовлює специфічну економічну логіку, у якій фінансовий результат не завжди є основним критерієм ефективності [107; 154].

Окрему групу становлять державні та публічні акселератори, які використовуються як інструменти політики розвитку малого та середнього

бізнесу, цифрової трансформації та регіонального розвитку. За даними Світового банку та Всесвітньої організації інтелектуальної власності, такі акселератори функціонують у межах програм підтримки інновацій і мають обмежену підприємницьку автономію, проте відіграють важливу роль у формуванні стартових умов для розвитку підприємницької діяльності [183; 184].

Таким чином, структурні зсуви у світовій практиці бізнес-акселерації свідчать про поступовий перехід від універсальних програм до багатоформатних інституційних моделей. Це має безпосередні наслідки для економічних результатів акселераторів, оскільки різні інституційні типи демонструють відмінну структуру доходів, витрат і ризиків. Саме ця обставина зумовлює доцільність подальшого порівняльного аналізу діяльності акселераторів у світовому та національному контексті [11].

Наведене в таблиці 2.2 порівняння свідчить, що жодна з «класичних» моделей бізнес-акселерації не може бути ефективно застосована в українських умовах у чистому вигляді. Домінування донорсько-публічних і корпоративних контурів фінансування, поєднане з обмеженими можливостями венчурної та платної монетизації, обумовлює потребу в адаптивних і комбінованих підходах до формування організаційно-економічних моделей акселераторів, що зумовлює подальший фінансово-економічний аналіз та розробку авторського організаційно–економічного механізму.

Таким чином, у світовій практиці бізнес-акселерація сформувалася як самостійний елемент інноваційної інфраструктури, що функціонує в різних організаційно-економічних форматах залежно від зрілості ринку капіталу, ролі держави, участі корпорацій та інституційного середовища загалом. З метою формування контекстних орієнтирів для подальшого аналізу в таблиці 2.3 узагальнимо ключові кількісні параметри світової практики бізнес-акселерації, які відображають масштаби, структуру та економічну логіку функціонування акселераторів.

Таблиця 2.2 – Порівняльна характеристика моделей бізнес-акселераторів

Критерій аналізу	Венчурна модель	Корпоративна модель	Донорська / публічна модель	Університетська модель	Платна модель
Домінуюче джерело фінансування	Венчурні фонди, приватний капітал	Корпоративні бюджети, R&D фонди	Донори, державні програми, фонди розвитку	Університетські бюджети, гранти	Плата учасників
Логіка монетизації акселератора	Пайова участь	Контракти, пілоти, інтеграція рішень	Відсутня або опосередкована (через KPI програм)	Опосередкована (освіта, IP, трансфер технологій)	Пряма
Тип цільових учасників	Стартапи з високим потенціалом масштабування	Стартапи, МСП, спінофи корпорацій	Стартапи, інноваційні та соціальні проєкти	Наукові команди, університетські стартапи	Стартапи, МСП, підприємці
Роль акселератора в екосистемі	Інвестор, селектор проєктів	Інноваційний брокер	Інфраструктурний інструмент розвитку	Інституційний інтегратор науки й бізнесу	Освітній провайдер
Ступінь організаційної автономії	Висока	Низька (вбудованість у корпорацію)	Середня (залежність від донорів)	Низька–середня	Висока
Горизонт економічного ефекту	Довгостроковий, відкладений	Середньостроковий	Коротко- та середньостроковий	Довгостроковий	Короткостроковий
Основні економічні обмеження	Високі ризики, залежність від exit-ів	Залежність від корпоративної стратегії	Обмежена стійкість без зовнішніх ресурсів	Повільна комерціалізація	Обмежена масштабованість
Контекст ефективного застосування	Зрілі венчурні екосистеми	Корпоративні та галузеві екосистеми	Перехідні економіки, кризові умови	Регіональні інноваційні системи	Ринки з платоспроможним попитом
Типові представники моделі	Y Combinator, Techstars, 500 Startups	Plug and Play, Startupbootcamp	EIT Digital Accelerator, UNDP Accelerator Labs	MIT Sandbox, Imperial Enterprise Lab	Founder Institute (paid tracks)
Потенціал застосування в Україні	Обмежений у чистому вигляді через слабкість венчурного ринку; можливий лише як елемент змішаних моделей	Високий за наявності активних корпорацій та галузевих замовників	Високий і домінуючий у сучасних умовах; забезпечує відтворюваність програм	Середній; перспективний, але потребує інституційних змін	Обмежений через низьку платоспроможність учасників

Джерело: складено автором на основі [94; 95; 122; 124; 134; 144; 158; 183].

Таблиця 2.3 – Оціночні кількісні параметри світової практики бізнес-акселерації (за міжнародними аналітичними оглядами)

Показник	Узагальнене значення (світова практика)	Аналітичне значення для дослідження моделей акселераторів
Орієнтовна кількість активних бізнес-акселераторів у світі	700–900	Підтверджує інституційну зрілість акселерації як окремого сегмента інноваційної інфраструктури
Частка корпоративних акселераторів	30–40 %	Свідчить про поширення неінвестиційної логіки акселерації, орієнтованої на контракти та інноваційні пілоти
Частка equity-free програм	40–50 %	Демонструє, що пайова модель не є універсальною та залежить від екосистемного контексту
Типовий обсяг фінансової підтримки стартапу в акселераційній програмі	20–150 тис. дол. США	Відображає відмінності у масштабі ресурсів між венчурними, донорськими та корпоративними моделями
Частка стартапів, що залучають зовнішнє фінансування після акселерації	10–30 %	Пояснює, чому економічний ефект акселераторів має імовірнісний та відкладений характер
Домінуючий горизонт економічного ефекту акселератора	Середньо- та довгостроковий	Обґрунтовує некоректність оцінки результативності акселераторів за короткі періоди
Переважаючий тип монетизації у світовій практиці	Змішані та опосередковані моделі	Підтверджує багатомодельність акселераторів і відсутність єдиного “еталонного” підходу

Джерело: складено автором на основі [94; 95; 122; 124; 134; 144; 158; 183].

Наведені кількісні орієнтири свідчать про те, що бізнес-акселерація у світовому масштабі характеризується високою інституційною різноманітністю та відсутністю універсальної економічної моделі. Значна частка корпоративних і equity-free програм, варіативність обсягів фінансової підтримки, а також імовірнісний і відкладений характер економічного ефекту акселерації підтверджують контекстну зумовленість моделей функціонування акселераторів. У зв’язку з цим світовий досвід може розглядатися не як набір готових рішень для прямого перенесення, а як аналітична основа для виявлення обмежень і передумов адаптації моделей бізнес-акселераторів до специфіки національних інноваційних екосистем, зокрема української, що обґрунтовує подальший

перехід до аналізу вітчизняної практики та фінансово-економічної діагностики моделей їх функціонування.

Аналіз еволюції бізнес-акселераторів в Україні потребує обережного підходу до кількісних оцінок, оскільки в країні відсутній централізований реєстр акселераторів або акселераційних програм, а доступні статистичні дані мають фрагментарний і різнорідний характер. У публічних джерелах поняття «бізнес-акселератор» часто ототожнюється з окремими програмами акселерації, що унеможливлює використання класичних методів кількісного аналізу. У зв'язку з цим у межах цього підпункту кількісні показники розглядаються як орієнтовні індикатори динаміки та етапів розвитку акселераційної діяльності, а не як точні статистичні величини [54].

Поява перших акселераційних ініціатив в Україні відноситься до початку 2010-х років і була пов'язана з розвитком стартап-руху та IT-сектору. На цьому етапі акселерація реалізовувалася переважно у форматі поодиноких програм або пілотних проєктів, часто за участі міжнародних партнерів. До середини 2010-х років акселераційна діяльність мала епізодичний характер і не формувала окремого сегмента інноваційної інфраструктури.

Період 2015–2021 років можна охарактеризувати як етап обмеженої інституціоналізації та зростання програмної активності. За узагальненими оцінками міжнародних аналітичних платформ, у цей період в Україні функціонувало близько 15–25 акселераційних і близьких до них програм, що мали регулярний або повторюваний характер [175]. При цьому кількість організацій, які позиціонували себе саме як бізнес-акселератори, була меншою, оскільки одна інституція могла реалізовувати декілька програмних циклів.

Аналогічні висновки містяться у звітах OECD [152], де Україна віднесена до групи країн з обмеженою, але активною акселераційною присутністю, сконцентрованою переважно у великих містах та окремих секторах економіки. Це свідчить про те, що динаміка розвитку акселераторів в Україні визначалася не стільки кількісним зростанням організацій, скільки інтенсивністю програмної діяльності окремих ініціатив [9].

Більш актуальні оцінки, що охоплюють 2024–2025 роки, базуються на галузевих та медіа-оглядах. У публічних добірках українських стартап-медіа згадується приблизно 20–21 акселераційна ініціатива, які залишаються активними або регулярно фігурують у професійному середовищі [24]. Хоча такі джерела не є офіційною статистикою, вони відображають реальний рівень концентрації активних учасників акселераційного сегмента.

Після 2022 року акселераційна діяльність в Україні зазнала суттєвих змін під впливом повномасштабної війни. Частина програм та інституцій інноваційної екосистеми була змушена скоротити або призупинити діяльність, водночас з'явилися нові ініціативи, орієнтовані на підтримку бізнесу в умовах війни, відновлення економіки та розвиток оборонних і технологій подвійного призначення. Аналітичні матеріали 2023–2024 років свідчать не стільки про кількісне розширення мережі акселераторів, скільки про її адаптацію до нових умов, зміну тематичних пріоритетів і пошук більш стійких моделей функціонування [91; 174].

Таким чином, еволюцію бізнес-акселераторів в Україні доцільно інтерпретувати не як лінійне зростання кількості інституцій, а як послідовну зміну фаз програмної активності – від поодиноких ініціатив до обмеженої стабілізації та адаптації в умовах кризи. Станом на 2024–2025 роки акселераційний сегмент характеризується обмеженими масштабами, високою концентрацією активності та переважанням програмної логіки, що формує передумови для подальшого структурного аналізу інституційних типів акселераторів.

Узагальнена характеристика бізнес-акселераторів України за інституційними, галузевими та програмними ознаками наведена в таблиці А.1 (Додаток А), що слугує емпіричною основою подальшого фінансово-економічного аналізу.

Станом на 2024–2025 роки бізнес-акселератори в Україні не утворюють однорідного сектору, а функціонують у вигляді кількох інституційних типів, які відрізняються за засновниками, джерелами фінансування, рівнем організаційної

самостійності та логікою реалізації акселераційних програм. Саме інституційна приналежність акселератора визначає можливості щодо регулярності програм, масштабування діяльності та формування власної організаційно-економічної моделі [125].

Водночас інституційна еволюція акселераторів в Україні має розглядатися в ширшому контексті розвитку стартап-екосистем, оскільки акселератори є похідними від екосистемної структури попиту (підприємницьких команд/МСП), пропозиції ресурсів (інвестори, корпорації, університети, донори) та якості середовища (правові й фінансові умови). Динаміка позицій провідних країн і міст у глобальних рейтингах стартап-екосистем у 2021–2025 рр. демонструє одночасно дві тенденції: відносну стійкість групи лідерів і суттєву рухливість «середньої» групи, що відображає конкуренцію інституційних моделей підтримки підприємництва та швидкість адаптації екосистем до технологічних і геоекономічних змін. Такі зміни важливі для інтерпретації українського кейсу, оскільки показують: акселераційні програми мають не лише «навчальну» функцію, а й виконують роль інструменту екосистемного підсилення – через концентрацію ресурсів, підвищення інвестиційної готовності та прискорення комерціалізації [63].

З огляду на наведені тренди (рисунок 2.5), доцільно розмежувати два рівні аналізу:

– екосистемний рівень (країни/міста), на якому фіксується конкурентна динаміка середовищ,

– рівень підприємницьких інструментів підтримки (акселератори), які є механізмами «перекладу» екосистемних можливостей у конкретні економічні результати суб’єктів підприємництва.

У межах цього дослідження подальший аналіз зосереджується на другому рівні – бізнес-акселераторах в Україні як організаціях, що приймають економічні рішення щодо конфігурації програм і джерел ресурсів, а також формують (або не формують) власну модель монетизації. Саме тому наступним кроком є емпіричне узагальнення українських акселераторів та акселераційних програм та

ідентифікація їх інституційних типів як передумова для фінансово-економічної діагностики моделей функціонування.

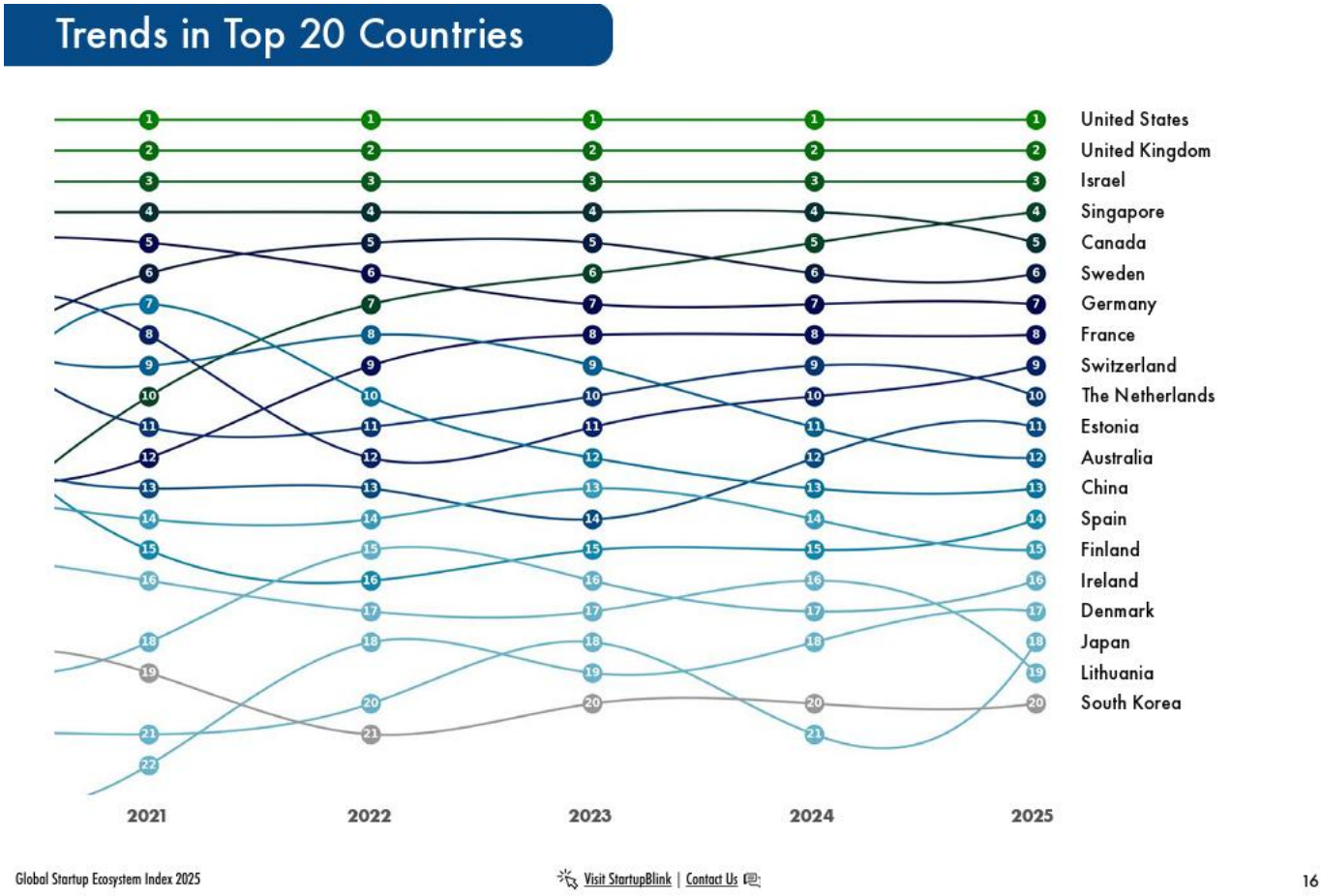


Рисунок 2.5 – Тренди позицій топ-20 країн у Global Startup Ecosystem Index (2021–2025 рр.).

Джерело: [176. С. 16].

Українська стартап-екосистема у 2025 р. посідає 42-ге місце у світі, покращивши позицію на 4 пункти порівняно з 2024 р., та демонструє річне зростання на 26,2 %, що свідчить про адаптивний характер розвитку в умовах обмеженого внутрішнього ринку капіталу. Загальний обсяг залученого фінансування стартапів у 2024 р. становив 13,9 млн дол. США, що істотно нижче показників зрілих екосистем і обмежує можливості ринкового самофінансування акселераційних програм (рисунок 2.6).



Рисунок 2.6 – Траєкторія інноваційного розвитку України за показниками міжнародних рейтингів.

Джерело: [176].

Водночас Україна має сильні галузеві позиції у маркетингу та продажах (39-те місце у світі), а також фіксує 4 єдинороги та 1 великий екзіт (>дол. США1 млрд) з 2015 р., що формує попит на інституційні механізми прискорення комерціалізації інновацій. За цих умов бізнес-акселератори виконують компенсаторну функцію, поєднуючи менторську, селективну фінансову та інституційну підтримку, часто спираючись на зовнішні (донорські, партнерські, корпоративні) джерела фінансування, а не на власні підприємницькі доходи [176].

Функціонування бізнес-акселераторів безпосередньо залежить від масштабів і структури інноваційно-активного підприємницького середовища, яке формує потенційний попит на акселераційні програми та визначає можливості їх результативної реалізації. У цьому контексті доцільно проаналізувати динаміку інноваційної активності підприємств в Україні, а також оціночні параметри розвитку стартап-середовища як окремого сегмента інноваційної економіки.

Інноваційно-активні підприємства є ключовими суб’єктами формування та впровадження нових продуктів, процесів і бізнес-рішень, а отже – потенційними учасниками акселераційних програм. На рисунку 2.4 наведено дані офіційної державної статистики, які дозволяють простежити кількісні зміни в цьому сегменті в середньостроковій динаміці [18].

Таблиця 2.4 – Динаміка інноваційної активності підприємств в Україні

Показник	2018–2020 рр.	2020–2022 рр.	2022–2024 рр.
Кількість інноваційно-активних підприємств, од.	2283	2589	4428
Кількість підприємств, що впроваджували нову або значно вдосконалену продукцію (товари, послуги), од.	1402	1168	2051
Кількість підприємств, що впроваджували інноваційні процеси, од.	1848	1881	2909

Джерело: [31].

Аналіз наведених даних свідчить про суттєве зростання кількості інноваційно-активних підприємств у 2022–2024 рр., коли їх чисельність майже вдвічі перевищила показники 2018–2020 рр. Водночас співвідношення між загальною кількістю інноваційно-активних підприємств і кількістю підприємств, що безпосередньо впроваджували нову або значно вдосконалену продукцію, залишається непропорційним. Це вказує на наявність структурного розриву між інноваційною активністю як такою та її ринковою реалізацією.

Зазначений розрив свідчить про існування не лише технологічних, а й організаційно-економічних бар'єрів інноваційного розвитку, пов'язаних із комерціалізацією, масштабуванням, управлінням інноваційними проєктами та доступом до ринків. У цих умовах бізнес-акселератори можуть розглядатися як інституційний механізм, спрямований на підвищення результативності інноваційної діяльності підприємств, що обґрунтовує доцільність подальшого аналізу моделей їх функціонування [64].

Окремим сегментом інноваційної економіки є стартап-середовище, яке характеризується високою динамічністю, орієнтацією на зростання та підвищеними ризиками. Водночас в Україні, як і в більшості країн світу, відсутня офіційна державна статистика щодо кількості стартапів як окремої категорії підприємств. У зв'язку з цим у наукових дослідженнях використовуються оціночні дані міжнародних аналітичних платформ, що здійснюють ідентифікацію активних стартапів на основі відкритих джерел (рисунок 2.7) [68].

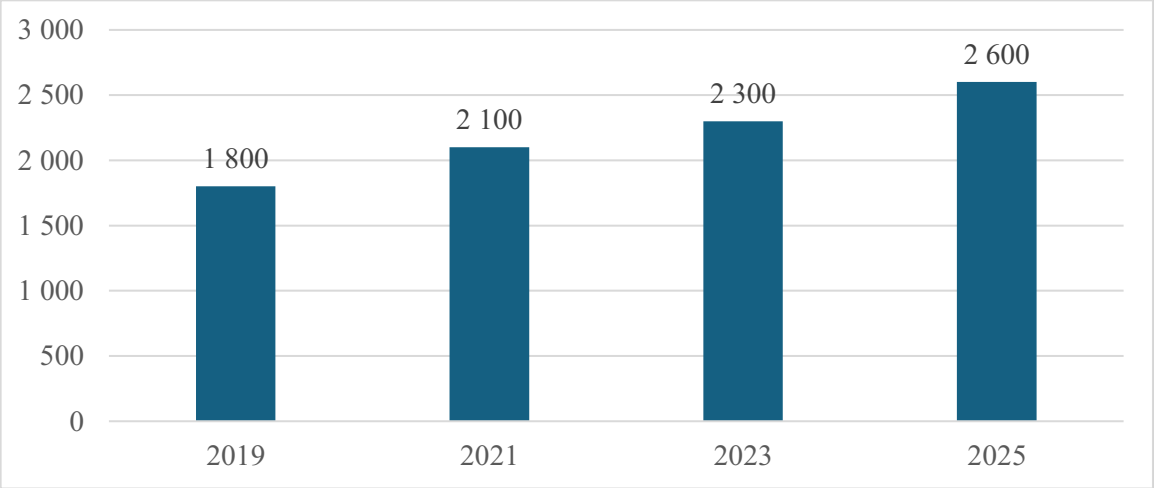


Рисунок 2.7 – Динаміка кількості стартапів в Україні (оціночні дані), од

Джерело: [176]

Наведені оціночні дані свідчать про поступове зростання кількості стартапів в Україні навіть за умов високої макроекономічної та безпекової нестабільності. Водночас оціночний характер цих показників і концентрація стартап-активності в окремих регіональних центрах зумовлюють нерівномірність розвитку стартап-середовища та обмеженість доступу до інституційної підтримки для значної частини потенційних підприємців.

У сукупності дані щодо інноваційно-активних підприємств і стартап-середовища підтверджують наявність в Україні зростаючої, але структурно неоднорідної інноваційної бази, що формує об’єктивний попит на інструменти акселерації.

На відміну від окремих країн із розвиненими інноваційними системами, в Україні відсутній централізований облік бізнес-акселераторів та стандартизована статистика щодо їх організаційної структури. У зв’язку з цим аналіз інституційних типів акселераторів здійснюється на основі якісно-кількісного узагальнення відкритих джерел, включаючи галузеві огляди, аналітичні звіти міжнародних організацій, публічні матеріали акселераторів і донорських програм. Такий підхід відповідає практиці OECD та Startup Genome для країн з перехідною економікою і дозволяє сформувати обґрунтовану структурну картину акселераційного сегмента.

Найбільш поширеним типом в українських умовах є донорські бізнес-акселератори, діяльність яких фінансується переважно за рахунок міжнародної технічної допомоги та грантових програм. До цієї групи належать, зокрема, 1991 Open Data Incubator, Mission Possible, Sector X, а також низка акселераційних програм, реалізованих у межах проєктів USAID, GIZ та EU4Business. Характерною рисою донорських акселераторів є проєктний формат діяльності з чітко визначеними строками реалізації, бюджетами та показниками результативності, що забезпечує високу інтенсивність програмної активності, однак не формує стійкої організаційно-економічної основи та зумовлює залежність від зовнішнього фінансування.

Другу групу становлять університетські бізнес-акселератори, створені на базі закладів вищої освіти або за їх активної участі. В Україні до таких ініціатив належать, зокрема, акселераційні програми YEP Accelerator, що функціонують у партнерстві з університетами, а також акселератори та стартап-школи при окремих ЗВО. Університетські акселератори орієнтовані передусім на розвиток підприємницьких компетентностей студентів і молодих науковців та на підтримку наукоємних стартапів. Водночас їх діяльність, як правило, інтегрована в організаційну структуру університетів і фінансується за рахунок бюджетних і грантових коштів, що істотно обмежує рівень підприємницької автономії.

Окрему групу утворюють корпоративні бізнес-акселератори, ініційовані великими компаніями або бізнес-групами як інструмент відкритих інновацій. В українській практиці прикладами таких форматів є акселераційні програми Radar Tech, що реалізуються у співпраці з корпоративними партнерами у сферах фінансових технологій, ритейлу та телекомунікацій. Корпоративні акселератори фінансуються за рахунок внутрішніх бюджетів компаній і характеризуються вищою регулярністю програм, однак їх діяльність жорстко підпорядкована стратегічним інтересам бізнесу-засновника, що обмежує універсальність акселераційних рішень.

Четверту групу становлять галузеві бізнес-акселератори, які функціонують у межах кластерних ініціатив або бізнес-асоціацій та орієнтовані на конкретні

сектори економіки. В Україні такі акселератори представлені насамперед у сферах IT, агробізнесу, креативних індустрій та оборонних технологій. Показовим прикладом є платформа Brave1, яка поєднує елементи акселерації, експертизи та фінансування проєктів у сфері оборонних і dual-use технологій. Галузеві акселератори зазвичай мають вузький фокус і використовують змішане фінансування, поєднуючи донорські кошти, державну підтримку та партнерські внески.

В умовах 2020-х років, особливо після 2022 року, в Україні сформувалися гібридні акселераційні формати, які поєднують ознаки кількох інституційних типів. До них належать акселератори, що реалізують програми за участі державних інституцій розвитку, міжнародних донорів та приватного бізнесу, зокрема в напрямах відновлення економіки та інновацій для воєнних і повоєнних потреб. Такі формати забезпечують більшу адаптивність до зовнішніх шоків, але водночас ускладнюють управління та координацію інтересів зацікавлених сторін.

Для узагальнення структурних відмінностей бізнес-акселераторів в Україні доцільно використати типологію за інституційною приналежністю та джерелами фінансування. У таблиці 2.5 враховано лише акселератори та акселераційні програми, які демонстрували активність у 2022–2025 рр. Оцінки наведено у вигляді інтервалів через відсутність централізованого державного реєстру акселераторів. Класифікація здійснена за домінуючою інституційною логікою, навіть якщо акселератор має змішане фінансування. Дані таблиці свідчать, що інституційна структура бізнес-акселераторів в Україні є фрагментованою та донорозалежною. Домінування донорських і університетських форматів обмежує формування стійких підприємницьких моделей акселераторів, тоді як кількість незалежних і фінансово автономних акселераторів залишається незначною. Водночас зростання гібридних і галузевих форматів після 2022 року відображає адаптацію акселераційної діяльності до умов війни та потреб оборонно-інноваційного розвитку, але не вирішує системних проблем економічної стійкості.

Таблиця 2.5

Інституційна структура бізнес-акселераторів в Україні (2024–2025 рр.)

Інституційний тип акселератора	Орієнтовна кількість активних акселераторів / програм	Основні засновники та ініціатори	Типові джерела фінансування	Приклади
Донорські	15–20	Міжнародні донори, агенції розвитку (GIZ, EU4Business, EBRD, Sida)	Гранти міжнародної технічної допомоги	1991 Open Data Incubator; Mission Possible; Sector X; програми EU4Business
Університетські	10–15	Заклади вищої освіти, університетські центри інновацій	Гранти, бюджет ЗВО, донорські програми	YEP Accelerator (університетські треки); стартап-школи при КНУ, КПІ, УКУ
Корпоративні	5–7	Великі компанії та бізнес-групи	Корпоративні бюджети, партнерські внески	Radar Tech (корпоративні треки); окремі FinTech- та Telco-акселератори
Галузеві (кластерні)	6–10	Бізнес-асоціації, кластери, галузеві консорціуми	Змішане: донорські, державні, партнерські кошти	Brave1 (defense & dual-use); агро- та IT-галузеві програми
Гібридні (публічно-приватні)	4–6	Держава + донори + бізнес	Державні кошти + гранти + партнерські ресурси	Brave1; окремі програми відновлення та dual-use інновацій
Незалежні приватні	2–4	Приватні ініціативи, підприємці	Власні кошти, обмежена монетизація	Поодинокі акселератори без стабільного фінансування

Джерело: складено автором на основі [99; 101; 124].

Аналітичний розгляд інституційних типів свідчить, що станом на 2024–2025 роки в Україні співіснують різні формати акселераційної діяльності, жоден з яких не забезпечує повної економічної автономії. Це зумовлює фрагментарність програмної активності та високу залежність акселераторів від зовнішніх ресурсів, що формує безпосередні передумови для подальшого аналізу фінансово-економічних моделей функціонування бізнес-акселераторів.

Однією з ключових характеристик сучасного стану бізнес-акселераторів в Україні є висока просторова концентрація акселераційної діяльності, що суттєво відрізняє українську модель від практик більшості розвинених інноваційних економік (рисунок 2.6). На відміну від країн із розгалуженою регіональною мережею акселераторів, в Україні акселераційні ініціативи зосереджені у відносно вузькому колі міст, що безпосередньо впливає на доступність акселераційної підтримки для підприємців.

Таблиця 2.6 – Позиції міст України у Global Startup Ecosystem Index 2025

Національний ранг (зміна з 2024 р.)	Місто	Глобальний ранг (зміна з 2024 р.)	Сукупний бал (Total Score)	Річне зростання екосистеми, %	Провідна галузь	Глобальний ранг галузі
1	Київ	68 (+7)	11,996	+24,7	VR / AR	25
2	Львів	404 (−7)	0,923	+9,5	–	–
3	Харків	618 (−19)	0,379	+15,2	–	–
4	Одеса	725 (−43)	0,265	+1,6	–	–
5 (+1)	Дніпро	1062 (−93)	0,118	−6,0	–	–
6 (−1)	Тернопіль	1094 (−132)	0,111	−14,4	–	–
7	Запоріжжя	1336 (−156)	0,060	−12,4	–	–

Джерело: [176].

Подані дані свідчать про високу територіальну концентрацію стартап-активності в Україні: м. Київ суттєво випереджає інші міста за глобальним рейтингом, сукупним балом та темпами зростання екосистеми, водночас більшість регіональних центрів демонструють обмежену динаміку або зниження позицій. Така асиметрія просторового розвитку стартап-екосистеми формує нерівномірні умови функціонування бізнес-акселераторів та підсилює їхню роль як інституційних механізмів концентрації ресурсів і вирівнювання регіональних диспропорцій.

За узагальненими оцінками галузевих оглядів і професійних стартап-платформ, приблизно 75–85 % активних акселераційних ініціатив і програм локалізовані у місті Києві, де зосереджена переважна більшість відомих бізнес-акселераторів, зокрема 1991 Open Data Incubator, Radar Tech, Mission Possible,

Sector X, YEP Accelerator [24; 176]. Така концентрація пояснюється поєднанням фінансових, кадрових та інституційних чинників, включаючи доступ до донорських програм, корпоративних партнерів і міжнародних організацій.

Для ілюстрації зазначеної тенденції використано дані агрегованої стартап-платформи StartupBlink, яка формує інтерактивну карту акселераторів на основі відкритих джерел і самодекларованої інформації. Слід зазначити, що дані на рисунку 2.8 використовуються не як офіційна статистика, а як допоміжний індикатор просторової концентрації акселераціної діяльності.

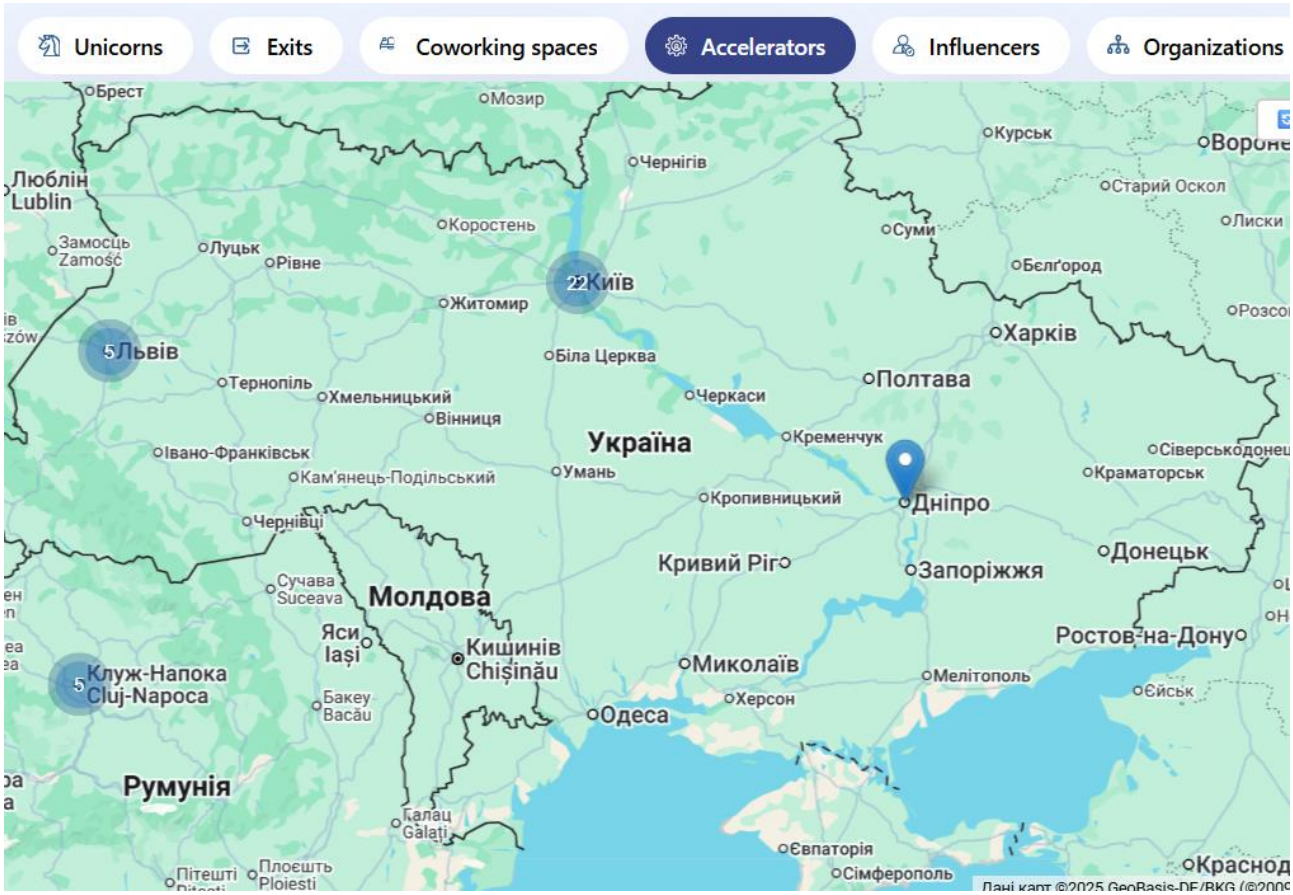


Рисунок 2.8 – Просторове розміщення бізнес-акселераторів в Україні

Джерело: узагальнено на основі даних StartupBlink [140].

Як видно з рисунка 2.8, просторовий розподіл бізнес-акселераторів в Україні має яскраво виражений централізований характер. Окремі акселераційні ініціативи представлені у Львові, Харкові, Дніпрі та Одесі, однак сукупно ці міста акумулюють не більше 15–25 % акселераційних програм, які переважно

мають локальний або вузькогалузевий характер і не формують сталу багаторівневу акселераційну інфраструктуру.

У менш економічно активних регіонах акселераційна підтримка реалізується здебільшого у форматі короткострокових програм, тренінгів або преакселераційних ініціатив, що не забезпечує системного ефекту для розвитку підприємництва.

Таким чином, регіональна структура бізнес-акселераторів в Україні характеризується високим рівнем централізації, що обмежує можливості масштабування акселераційних моделей на національному рівні та посилює територіальну нерівномірність розвитку підприємницької активності. Зазначені особливості створюють передумови для подальшого аналізу програмної активності акселераторів і їх організаційно-економічних моделей.

Не менш вираженою є галузева концентрація акселераторів, яка історично сформувалася під впливом розвитку IT-сектору та цифрової економіки. За узагальненими оцінками, близько 60–70 % акселераційних програм в Україні орієнтовані на технологічні стартапи, насамперед у сферах програмного забезпечення, фінансових технологій, e-commerce та цифрових сервісів.

Прикладами таких програм є акселераційні цикли Radar Tech, що реалізуються у співпраці з корпоративними партнерами, а також програми 1991 Open Data Incubator, спрямовані на розвиток data-driven, GovTech та civic tech-рішень. Така концентрація пояснюється відносно низькими бар’єрами входу для цифрових стартапів і кращою інтеграцією IT-проєктів у міжнародні ринки.

Починаючи з 2022 року, галузева структура акселераційної діяльності зазнала помітних зрушень. На тлі воєнних викликів суттєво зросла частка програм, орієнтованих на оборонні та dual-use технології, які у 2023–2024 роках становили, за різними оцінками, до 10–15 % усіх активних акселераційних ініціатив. Показовим прикладом є платформа Brave1 [133], яка поєднує функції акселерації, експертизи та фінансування проєктів у сфері оборонних інновацій і фактично сформувала окремий сегмент акселераційної діяльності, тісно пов’язаний з державною політикою безпеки та відновлення економіки.

Водночас акселератори у традиційних секторах економіки – агробізнесі, промисловості, логістиці, сфері послуг – залишаються обмежено представленими і, як правило, мають форму спеціалізованих галузевих програм. За наявними оглядами, сукупна частка таких програм не перевищує 15–20 %, і вони переважно реалізуються за донорської або державної підтримки без формування сталих галузевих акселераційних платформ [11].

Аналіз регіональної та галузевої концентрації акселераційної діяльності дозволяє зробити кілька важливих висновків. По-перше, українські бізнес-акселератори функціонують в умовах просторової централізації, що підсилює розрив між столицею та регіонами. По-друге, галузевий фокус акселераторів залишається вузьким і тяжіє до технологічних секторів, тоді як більшість традиційних галузей економіки охоплені акселераційною підтримкою фрагментарно. По-третє, поява спеціалізованих програм у сфері оборонних і dual-use технологій після 2022 року свідчить не про кількісне розширення акселераційного ринку, а про структурну адаптацію існуючих форматів до нових умов [65].

Зазначені особливості мають безпосередні наслідки для економічної стійкості акселераторів і результативності їх програм, оскільки регіональна та галузева концентрація обмежує можливості масштабування та диверсифікації джерел доходів. Це зумовлює доцільність подальшого аналізу програмної активності акселераторів і регулярності акселераційних циклів, що здійснюється в наступному підпункті.

На відміну від кількісних оцінок акселераторів як організацій, аналіз програмної активності дозволяє більш адекватно оцінити реальний масштаб і результативність акселераційної діяльності в Україні. В умовах фрагментарності інституційної структури саме кількість реалізованих програм, їх повторюваність та охоплення стартапів формують фактичний внесок акселераторів у розвиток підприємництва.

Характерною рисою українських бізнес-акселераторів є нерегулярна програмна активність, що має виражений проєктний характер. За даними

галузевих оглядів, лише обмежена кількість акселераторів реалізує програми на постійній або щорічній основі, тоді як більшість ініціатив запускаються у відповідь на конкретні грантові або партнерські проєкти.

Показовим прикладом відносно стабільної програмної активності є 1991 Open Data Incubator [70]. За відкритими даними організації, з 2016 по 2023 рік у межах інкубаційних та акселераційних програм було підтримано понад 170 стартапів, а загальний обсяг залученого ними фінансування (грантового та інвестиційного) перевищив 1,8 млн дол. США. Це дозволяє розглядати даний акселератор як приклад накопичувального програмного ефекту, що рідко трапляється в українських умовах.

Аналогічно YEP Accelerator [141] у період 2018–2024 років реалізував десятки акселераційних і преакселераційних програм у партнерстві з університетами та міжнародними донорами, залучивши тисячі студентів і молодих підприємців до стартап-освіти та акселераційних форматів. Водночас навіть у цьому випадку програмна активність значною мірою залежала від зовнішнього фінансування.

Для більшості інших українських акселераторів характерна епізодичність програм, коли між окремими акселераційними циклами можуть виникати значні часові розриви. За оцінками Startup Genome [175], така модель знижує інституційну спроможність акселераторів і обмежує можливості масштабування програмної діяльності.

Формати акселераційних програм в Україні є відносно стандартизованими та здебільшого представлені короткостроковими інтенсивами тривалістю від 6 до 12 тижнів. Типовий акселераційний цикл охоплює від 10 до 25 стартап-команд, що відповідає міжнародним практикам, але суттєво поступається масштабам провідних глобальних акселераторів.

Корпоративно орієнтовані програми, зокрема акселерації Radar Tech [139], зазвичай працюють із обмеженою кількістю стартапів у кожному наборі та фокусуються на конкретних бізнес-запитах партнерських компаній. За відкритими матеріалами Radar Tech, у межах окремих програм акселерацію

проходили 8–15 стартапів, частина з яких отримувала пілотні проєкти або комерційні контракти з корпораціями-партнерами.

Окремий сегмент становлять програми у сфері оборонних і dual-use технологій. Платформа Brave1 у 2023–2024 роках розглянула сотні технологічних рішень, з яких десятки отримали фінансування та експертну підтримку в межах спеціалізованих акселераційних і відбіркових процедур. Хоча Brave1 не є класичним бізнес-акселератором, її діяльність істотно вплинула на трансформацію акселераційних форматів в Україні.

Оцінка результативності акселераційних програм в Україні ускладнюється відсутністю єдиних стандартів звітності. У більшості випадків результати фіксуються у вигляді кількості підтриманих стартапів, проведених демо-днів або партнерських угод, тоді як фінансові показники публікуються вибірково [76; 84].

Втім, навіть фрагментарні дані свідчать, що українські акселератори здатні формувати відчутний кумулятивний ефект у межах окремих програм. За даними OECD, саме повторюваність програм і накопичення портфеля випускників є ключовими чинниками довгострокової ефективності акселераторів, однак в українських умовах ці чинники реалізуються лише частково.

Таким чином, програмна активність бізнес-акселераторів в Україні характеризується обмеженою регулярністю, домінуванням короткострокових форматів та залежністю від зовнішнього фінансування. Наявні приклади успішних програм демонструють потенціал акселераційних моделей, однак відсутність стабільних економічних механізмів стримує перехід акселераторів до статусу самодостатніх підприємницьких структур.

2.2. Фінансово-економічна діагностика функціонування бізнес-акселераторів за різними моделями

Фінансово-економічний аналіз у межах цього дослідження має діагностичний характер і спрямований на виявлення структурних обмежень та особливостей функціонування бізнес-акселераторів за різними моделями

організації діяльності. На відміну від бізнес-планування або інвестиційного аналізу, метою дослідження не є визначення найбільш прибуткової моделі, а оцінка здатності різних моделей забезпечувати фінансову стійкість бізнес-акселератора як самостійного суб'єкта підприємницької діяльності за заданих умов функціонування.

Аналітична рамка дослідження побудована на порівнянні п'яти базових моделей функціонування бізнес-акселератора, описаних в розділі 1: пайової, грантової, платної, змішаної та внутрішньо-інституційної. Такий підхід відповідає усталеним класифікаціям акселераторів у працях, присвячених аналізу їх організаційних та економічних моделей [95].

У наукових дослідженнях, присвячених економіці акселераторів та інноваційних інкубаторів, витрати таких організацій розглядаються переважно як витрати на підтримку програмної діяльності, людського капіталу та інституційної інфраструктури. Зокрема, у роботах П. Паувелса [158] та співавторів наголошується, що акселератори мають відносно стабільну витратну структуру, оскільки їх діяльність ґрунтується на повторюваних процесах відбору, навчання, менторства та координації взаємодії зі стейкхолдерами, які не можуть бути істотно скорочені без втрати якості акселераційного процесу.

Аналогічний підхід простежується у дослідженнях Б. Галлена, К. Біндер та С. Коен [121], де акселератори розглядаються як знаннєво-інтенсивні організації, для яких витрати на людський капітал, експертну підтримку та організацію програм є базовими й малочутливими до зміни моделі монетизації.

У цьому випадку витрати акселератора не ототожнюються з витратами окремої акселераційної програми. Бізнес-акселератор у межах дослідження розглядається як організаційна структура, що реалізує одну або кілька акселераційних програм як інструментів досягнення власних стратегічних цілей. Акселераційна програма, своєю чергою, виступає відтворюваною одиницею діяльності акселератора, через яку проявляється економіка організації в цілому. Такий підхід відповідає позиції М. Ізабель [128], яка підкреслює доцільність

аналізу економіки інкубаторів і акселераторів через типові програми, а не через окремі стартапи [86].

Для забезпечення коректності порівняння фінансово-економічний аналіз у межах дослідження проведено за єдиними вихідними припущеннями. Зокрема, розглядається одна типова акселераційна програма тривалістю три місяці, розрахована на когорту з 20 учасників, із стандартизованою структурою активностей (менторство, освітні модулі, демонстраційні заходи, післяпрограмний супровід). Такий підхід широко застосовується в емпіричних дослідженнях акселераторів і дозволяє мінімізувати спотворення, пов’язані з масштабом або портфельним ефектом.

Принциповим методичним положенням є те, що в межах цього аналізу не оцінюється фінансова ефективність стартапів або бізнесів, які беруть участь у програмі. Усі розрахунки зосереджені виключно на економіці бізнес-акселератора як підприємницької структури, тобто на співвідношенні його власних доходів і витрат. Такий підхід відповідає сучасним дослідженням у сфері інноваційної інфраструктури та дозволяє розглядати акселератор як самостійний об’єкт фінансово-економічної діагностики, а не як похідну від комерційного успіху окремих проєктів [95].

Ще одним важливим методичним обмеженням на цьому етапі дослідження є статичний характер моделей, що аналізуються. Усі розрахунки виконано за фіксованих параметрів діяльності без урахування динамічних змін у часі. Це обмеження є свідомим і обґрунтованим, оскільки саме статичні моделі домінують у практиці фінансового планування акселераторів і водночас не дозволяють повною мірою відобразити адаптивний характер їх розвитку, що зумовлює необхідність подальшого розширення аналізу.

Це формує методичне підґрунтя для подальшої фінансово-економічної діагностики, у межах якої фінансові результати різних моделей розглядаються не як критерій вибору «оптимальної» моделі, а як індикатори структурних обмежень і ризиків функціонування бізнес-акселератора.

Першим етапом фінансово-економічної діагностики є аналіз структури та рівня витрат бізнес-акселератора за різними моделями функціонування, оскільки саме витратна частина формує базовий рівень фінансових зобов'язань організації незалежно від обраної моделі формування доходів. На відміну від дохідної частини, яка може істотно варіюватися залежно від джерел фінансування та інституційного контексту, витрати акселератора характеризуються відносною стабільністю та відтворюваністю, що зумовлено специфікою організації акселераційного процесу.

Методика формування витрат бізнес-акселератора, деталізований перелік статей кошторису та формули їх розрахунку наведені в Додатку Б. Нижче наведено порівняльну оцінку рівня та структури витрат за базовими моделями функціонування з метою виявлення їх економічних особливостей.

У дослідженні витрати бізнес-акселератора розглядаються як сукупність витрат, необхідних для реалізації акселераційних програм як інструментів діяльності організації. Йдеться про витрати на управлінську координацію, менторську та технічну експертизу, освітні модулі, організаційно-операційну інфраструктуру, маркетинг і рекрутинг, проведення заходів, адміністративний супровід та післяакселераційну підтримку. Незалежно від моделі функціонування, акселератор змушений відтворювати ці витрати при кожному запуску програми, що зумовлює квазіінваріантний характер витратної структури.

Разом із тим, внутрішній розподіл витрат між окремими статтями змінюється залежно від моделі функціонування акселератора. Такі зміни зумовлені не прагненням мінімізувати витрати, а особливостями організації акселераційного процесу та вимогами ключових стейкхолдерів. Саме ці відмінності формують різну витратну інтенсивність моделей і створюють передумови для подальших відмінностей у фінансових результатах.

Для порівняльного аналізу використано зведену таблицю витрат (таблиця 2.7), сформовану за єдиною структурою статей для п'яти моделей функціонування бізнес-акселератора. Розрахунки виконано для однієї типової акселераційної програми тривалістю три місяці, розрахованої на когорту з 20

команд, що забезпечує зіставність результатів і мінімізує вплив масштабного чинника.

Таблиця 2.7 – Витрати бізнес-акселератора за моделями функціонування, дол. США

Стаття витрат	Пайова модель	Грантова модель	Платна модель	Змішана модель	Внутрішньо-інституційна модель
Управлінська команда	13800	13 200	12 000	13 200	7 200
Ментори	7 000	7 000	6 000	5 400	3 000
Освітні модулі	5 000	6 000	4 000	4 800	3 000
Платформи та інструменти	600	800	600	600	300
Маркетинг та рекрутинг	3 000	4 000	6 000	4 000	1 500
Івенти та демо-день	3 500	3 500	3 000	3 000	2 000
Технічна експертиза	3 000	6 000	2 000	7 000	3 000
Адміністративні витрати	3 500	5 000	3 000	3 000	2 000
Післяакселераційна підтримка	1 000	4 000	600	5 000	1 000
Загальна сума витрат	40 400	49 500	37 200	46 000	23 000
Витрати на одну команду	2 020	2 475	1 860	2 300	1 150

Джерело: розроблено автором.

Уже на рівні агрегованих показників видно, що відмінності між моделями функціонування бізнес-акселератора формуються не за рахунок наявності або відсутності окремих статей витрат, а через зміну їх внутрішньої структури та інтенсивності використання. Це підтверджує квазіінваріантний характер витрат акселератора та обмежує можливості управління фінансовим результатом шляхом їх скорочення.

Найвищий рівень сукупних витрат спостерігається у грантовій та змішаній моделях (рисунок 2.9). У першому випадку це зумовлено підвищеними витратами на освітні модулі, технічну експертизу та адміністративний супровід, що пов’язано з формалізованими вимогами донорів. У змішаній моделі зростання витрат пов’язане з поєднанням інтенсивного менторського супроводу та розширеної післяакселераційної підтримки.

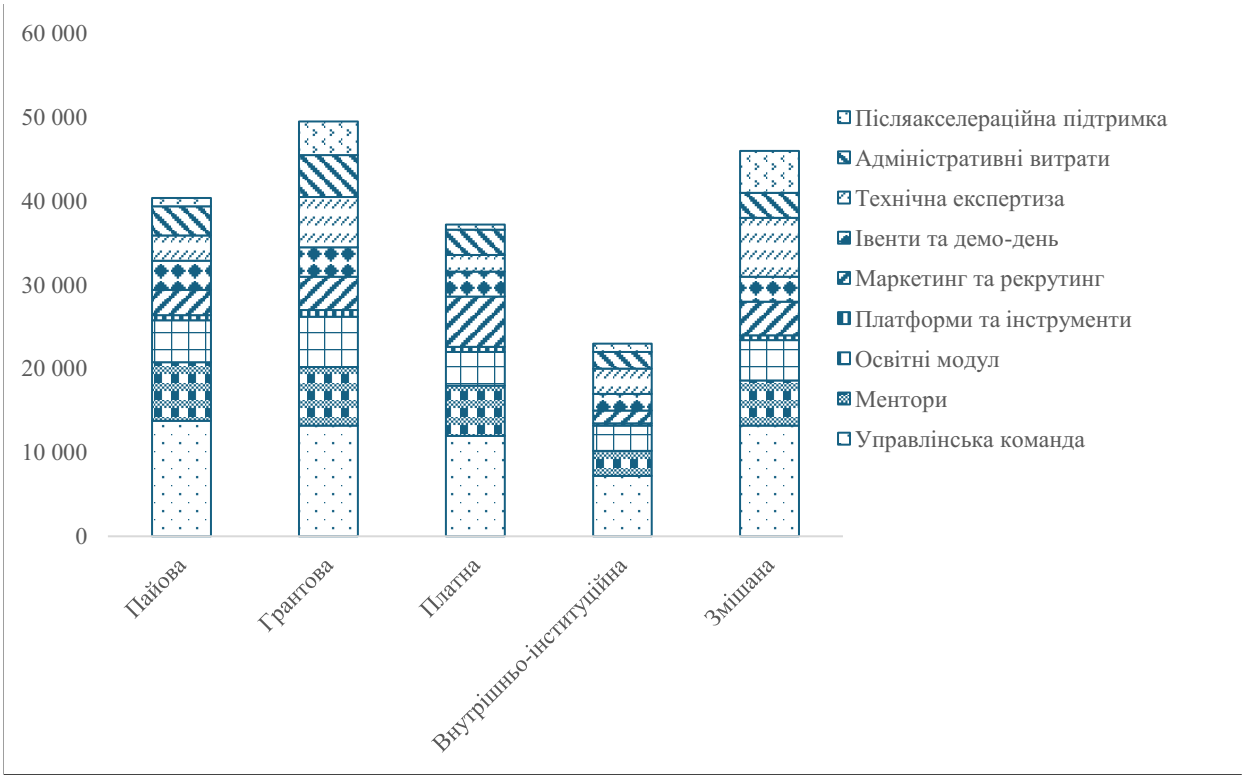


Рисунок 2.9 – Структура витрат бізнес-акселератора за моделями функціонування, дол. США

Джерело: розроблено автором.

Платна модель характеризується нижчим загальним рівнем витрат, що пояснюється обмеженням обсягу технічної експертизи та післяакселераційних активностей, водночас демонструючи підвищену частку витрат на маркетинг та рекрутинг. Пайова модель займає проміжне положення, поєднуючи помірний рівень витрат із підвищеною роллю менторської та експертної підтримки, орієнтованої на довгостроковий розвиток бізнесів.

Внутрішньо-інституційна модель характеризується найнижчим рівнем витрат за всіма статтями, що пояснюється використанням внутрішніх ресурсів організації. Водночас така модель має обмеження щодо фінансової автономії та масштабування, що важливо враховувати при оцінці її стійкості.

Для поглиблення фінансово-економічної діагностики доцільно розмежувати витрати бізнес-акселератора на постійні та змінні. Таке розмежування дозволяє оцінити структуру витратної бази та чутливість фінансових результатів до зміни масштабу діяльності. У межах дослідження

змінні витрати розглядаються як умовно-змінні, тобто такі, що не залежать прямо від кількості учасників у когорті, але можуть змінюватися залежно від формату програми, інтенсивності індивідуальної роботи та рівня сервісу.

Окремі статті витрат бізнес-акселератора мають змішану економічну природу та поєднують ознаки постійних і умовно-змінних витрат. Зокрема, витрати на маркетинг і рекрутинг, а також на організацію івентів і demo day частково є фіксованими, оскільки пов'язані з базовим запуском та обов'язковими елементами акселераційної програми, і частково умовно-змінними, оскільки їх обсяг може змінюватися залежно від інтенсивності залучення учасників, масштабу заходів та формату взаємодії зі стейкхолдерами (рисунок 2.10). Такий поділ дозволяє коректніше відобразити реальну логіку формування витрат бізнес-акселератора та уникнути спрощеного трактування їх залежності від кількості учасників програми [33].

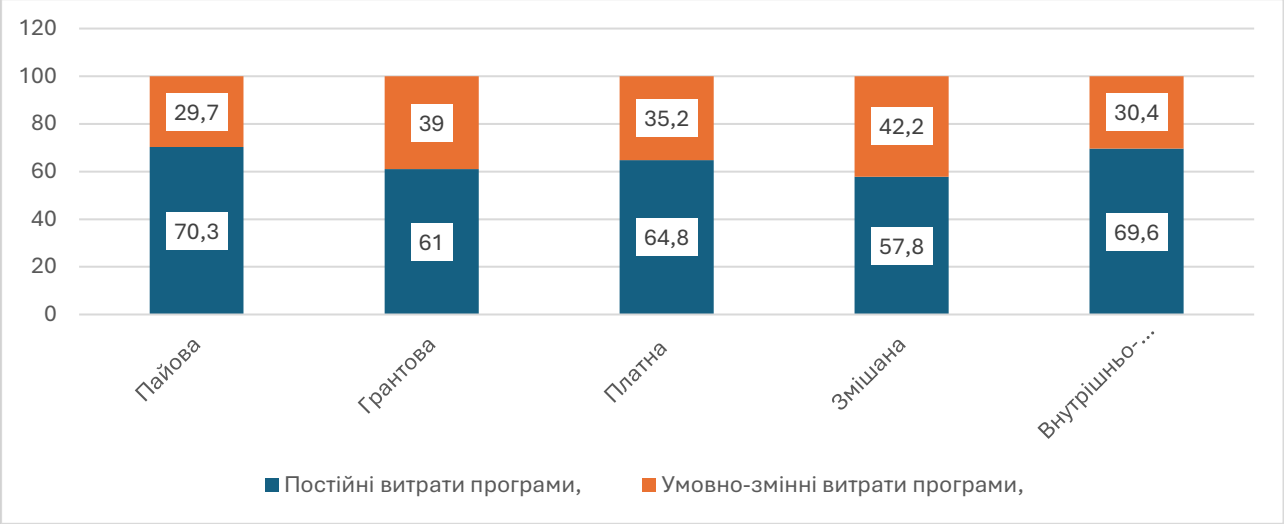


Рисунок 2.10 – Структура постійних і умовно-змінних витрат бізнес-акселератора за моделями функціонування, %

Джерело: розроблено автором.

Дані свідчать, що витратна структура бізнес-акселератора має змішаний характер і поєднує значну частку постійних та умовно-змінних витрат, співвідношення яких визначається моделлю функціонування та організацією

акселераційного процесу. При цьому умовно-змінні витрати не демонструють прямої пропорційної залежності від кількості учасників у когорті, а змінюються залежно від інтенсивності індивідуальної менторської та експертної підтримки, глибини технічної експертизи, масштабу маркетингово-рекрутингових заходів і формату післяакселераційного супроводу. Це означає, що збільшення масштабу програмної діяльності акселератора саме по собі не забезпечує зниження середніх витрат і не гарантує покращення фінансового результату за незмінної дохідної моделі.

Водночас суттєва частка постійних витрат, пов’язаних із функціонуванням управлінської команди, реалізацією освітніх модулів як пакетного продукту, підтримкою платформної інфраструктури, організацією базових заходів та адміністративним супроводом, формує відносно високий поріг входу для запуску кожної акселераційної програми. Такі витрати відтворюються практично в повному обсязі при кожному запуску програми незалежно від кількісного складу типової когорти, що істотно обмежує можливості оперативного коригування витратної частини у короткостроковому періоді.

Таким чином, витрати бізнес-акселератора виступають жорстким елементом його організаційно-економічного механізму і не можуть бути суттєво знижені шляхом простого коригування параметрів акселераційної програми або формального переходу між моделями монетизації. За цих умов фінансова стійкість акселератора визначається насамперед здатністю обраної моделі забезпечувати достатній і стабільний потік доходів, а не можливістю мінімізації витрат.

Зазначене положення є принциповим для подальшої фінансово-економічної діагностики, оскільки воно зумовлює доцільність зміщення аналітичного фокусу з управління витратами на аналіз структури доходів, фінансових результатів та чутливості організаційно-економічного механізму бізнес-акселератора до зміни ключових параметрів його функціонування, що буде розглянуто в наступних підпунктах дослідження.

Акселератори суттєво відрізняються від інших інноваційних інституцій саме за моделями монетизації, а не за витратною частиною [95]. П. Паувелс [158] та співавтори показують, що «чисті» моделі (грантова або пайова) часто не забезпечують фінансової стійкості без поєднання кількох джерел доходів. Аналогічних висновків дійшли Б. Галлен, К. Бінгем і С. Коен [121], які наголошують на обмеженості статичних моделей доходів та необхідності їх адаптації до контексту функціонування акселератора [93].

На відміну від витрат, які, мають квазіінваріантний характер і формують жорстке економічне обмеження, доходи акселератора є модельно зумовленими. Саме це обумовлює істотні відмінності у фінансових результатах навіть за однакових вихідних параметрів акселераційної програми.

Методика формування доходів, перелік джерел та формули їх розрахунку детально наведені в Додатку В. Для узагальнення результатів розрахунків на рисунку 2.11 наведено показники доходів, витрат і фінансового результату бізнес-акселератора за п’ятьма моделями функціонування для однієї типової акселераційної програми.

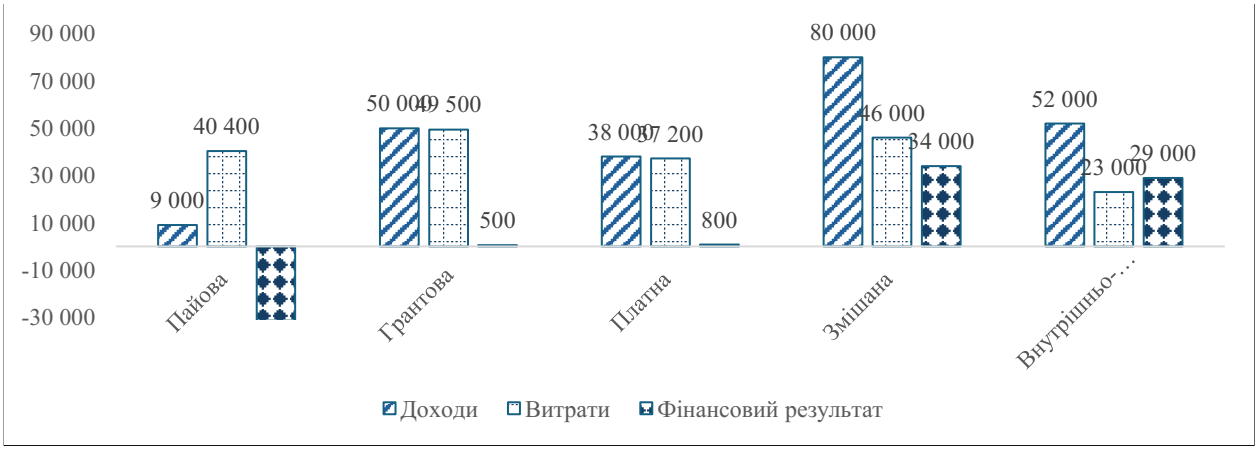


Рисунок 2.11 – Порівняльні фінансові результати моделей акселераторів, дол. США.

Джерело: розроблено автором.

Аналіз даних рисунку 2.11 свідчить, що за фіксованих параметрів акселераційної програми пайова модель є фінансово неспроможною у

статичному форматі. Значний від'ємний результат пояснюється обмеженою масштабованістю механізму розподілу доходів у сегменті малих і середніх підприємств у короткостроковому часовому горизонті.

Грантова та платна моделі формально демонструють позитивний фінансовий результат, однак його величина є мінімальною. Це означає, що зазначені моделі перебувають у зоні критичної фінансової рівноваги, за якої навіть незначні коливання обсягу доходів або зростання витрат призводять до переходу програми у збиткову зону.

Натомість змішана та внутрішньо-інституційна моделі формують суттєвий фінансовий профіцит. У змішаній моделі він є наслідком диверсифікації джерел доходів, тоді як у внутрішньо-інституційній – результатом істотно нижчої витратної бази за рахунок використання внутрішніх ресурсів базової інституції. Водночас позитивний фінансовий результат у межах цього аналізу не інтерпретується як безумовна перевага конкретної моделі, а розглядається як індикатор її структурної фінансової стійкості за заданих умов.

Розрахунки фінансових показників для різної кількості учасників у когорті (Таблиця 2.8) підтверджують наявність порогового ефекту в економіці бізнес-акселератора: для окремих моделей беззбитковість досягається лише після перевищення мінімального масштабу програми, тоді як для інших – залишається недосяжною у статичній постановці.

Зокрема, пайова модель не забезпечує виходу на беззбитковість навіть за когорти 20 учасників, тоді як грантова та платна моделі перебувають у зоні критично малої стійкості та досягають позитивного результату лише за максимальної наповненості когорти. Натомість змішана й внутрішньо-інституційна моделі демонструють нижчий поріг беззбитковості та здатність генерувати позитивний фінансовий результат уже при відносно невеликій кількості учасників, що підкреслює визначальну роль структури доходів і інституційних умов у формуванні фінансової стійкості акселератора (рисунок 2.12).

Таблиця 2.8 – Результати розрахунків доходів, витрат і фінансового результату за моделями залежно від кількості учасників у когорті, дол. США

Кількість учасників когорти	Пайова модель			Грантова модель			Платна модель			Змішана модель			Внутрішньо-інституційна модель		
	доходи	витрати	прибуток	доходи	витрати	прибуток	доходи	витрати	прибуток	доходи	витрати	прибуток	доходи	витрати	прибуток
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10400	17400	-7000
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13000	17750	-4750
6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	52000	32420	19580	15600	18100	-2500
7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	54000	33390	20610	18200	18450	-250
8	3600	33200	-29600	0	0	0	0	0	0	56000	34360	21640	20800	18800	2000
9	4050	33800	-29750	0	0	0	0	0	0	58000	35330	22670	23400	19150	4250
10	4500	34400	-29900	25000	39850	-14850	19000	30650	-11650	60000	36300	23700	26000	19500	6500
11	4950	35000	-30050	27500	40815	-13315	20900	31305	-10405	62000	37270	24730	28600	19850	8750
12	5400	35600	-30200	30000	41780	-11780	22800	31960	-9160	64000	38240	25760	31200	20200	11000
13	5850	36200	-30350	32500	42745	-10245	24700	32615	-7915	66000	39210	26790	33800	20550	13250
14	6300	36800	-30500	35000	43710	-8710	26600	33270	-6670	68000	40180	27820	36400	20900	15500
15	6750	37400	-30650	37500	44675	-7175	28500	33925	-5425	70000	41150	28850	39000	21250	17750
16	7200	38000	-30800	40000	45640	-5640	30400	34580	-4180	72000	42120	29880	41600	21600	20000
17	7650	38600	-30950	42500	46605	-4105	32300	35235	-2935	74000	43090	30910	44200	21950	22250
18	8100	39200	-31100	45000	47570	-2570	34200	35890	-1690	76000	44060	31940	46800	22300	24500
19	8550	39800	-31250	47500	48535	-1035	36100	36545	-445	78000	45030	32970	49400	22650	26750
20	9000	40400	-31400	50000	49500	500	38000	37200	800	80000	46000	34000	52000	23000	29000

Джерело: розраховано автором.

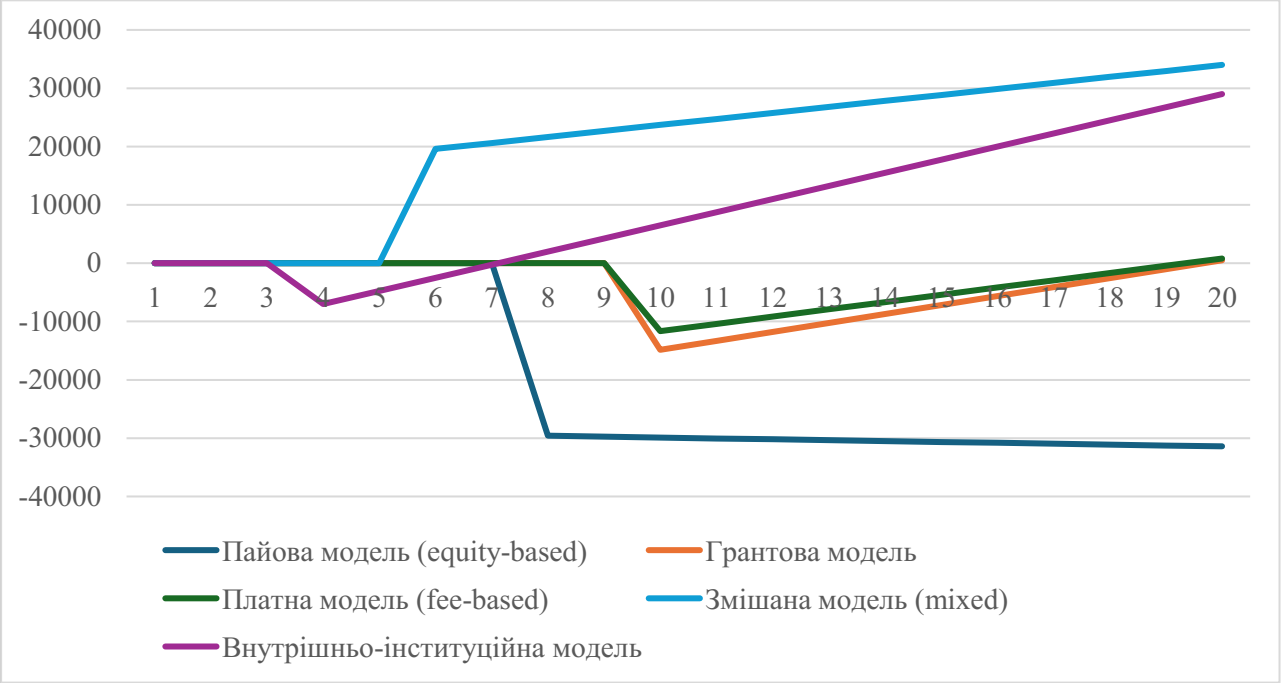


Рисунок 2.12 – Фінансові результати акселератора для різної кількості учасників у когорті, дол. США.

Джерело: розраховано автором.

Для поглиблення фінансово-економічної діагностики статичних моделей функціонування бізнес-акселератора доцільним є застосування аналізу точки беззбитковості (Break-even point, BEP). У межах цього дослідження BEP використовується як аналітичний індикатор, що дозволяє оцінити досяжність фінансової рівноваги акселератора за фіксованих параметрів акселераційної програми.

Методично аналіз BEP ґрунтується на зіставленні сукупних доходів і витрат. При цьому всі витрати – як постійні, так і умовно-змінні – у межах статичної постановки розглядаються як задані та незмінні протягом одного програмного циклу. Такий підхід відповідає меті діагностики та дозволяє оцінити фінансову стійкість моделей без урахування адаптивних управлінських рішень.

Для моделей, у яких доходи мають безпосередній зв’язок із кількістю учасників або розміром внесків, точка беззбитковості інтерпретується як мінімальний рівень доходів, необхідний для покриття сукупних витрат програми (таблиця 2.9). Для моделей без прямої оплати з боку учасників BEP визначається

як граничне допустиме скорочення доходів, за якого акселераційна програма зберігає фінансову рівновагу.

Таблиця 2.9 – Точка беззбитковості для моделей функціонування бізнес-акселератора

Модель	Доходи, дол. США	Витрати, дол. США	Фінансовий результат, дол. США	Характеристика BEP
Пайова	9000	40400	–31400	Беззбитковість недосяжна за статичних умов
Грантова	50000	49500	+500	BEP досягається при 99 % доходу
Платна	38000	37200	+800	BEP досягається при 98 % доходу
Змішана	80000	46000	+34000	Доходи можуть скоротитися приблизно на 42,5 %
Внутрішньо-інституційна	52000	23000	+29000	BEP досягається при 44 % доходу

Джерело: розраховано автором.

Результати BEP-аналізу підтверджують обмеженість статичних моделей функціонування бізнес-акселератора. Пайова модель є економічно неспроможною у короткостроковій статичній постановці, оскільки не забезпечує покриття витрат навіть за повного використання базових параметрів програми. Грантова та платна моделі перебувають у зоні нестійкої фінансової рівноваги з мінімальним запасом міцності, що робить їх чутливими до незначних негативних відхилень доходів.

Натомість змішана та внутрішньо-інституційна моделі характеризуються суттєвим запасом фінансової стійкості, що дозволяє їм зберігати беззбитковість навіть за істотного зниження доходів у межах одного програмного циклу. Разом із тим, навіть у цих моделях досяжність BEP не усуває структурних обмежень статичної постановки, що обґрунтовує необхідність переходу до аналізу адаптивних механізмів функціонування бізнес-акселератора.

Наочне узагальнення результатів аналізу точки беззбитковості наведено на рисунку 2.13, який відображає гранично допустиме скорочення доходів до досягнення точки беззбитковості для кожної моделі функціонування бізнес-акселератора за фіксованої витратної бази.

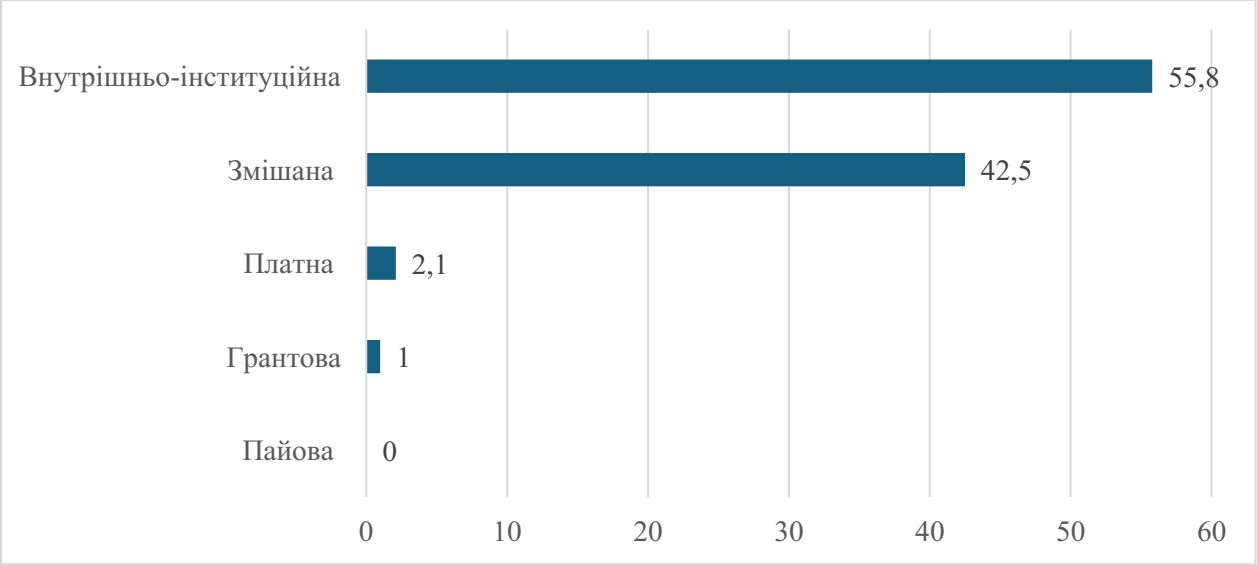


Рисунок 2.13 – Запас фінансової стійкості моделей бізнес-акселератора (BEP-аналіз), %

Джерело: розраховано автором.

У межах цього дослідження запас фінансової стійкості інтерпретується як різниця між фактичним рівнем доходів акселератора та мінімальним рівнем доходів, за якого забезпечується повне покриття сукупних витрат акселераційної програми. Для моделей, що демонструють від'ємний або нульовий фінансовий результат у статичній постановці, такий запас відсутній, що означає нульову допустиму межу скорочення доходів без переходу в зону збитковості.

Таким чином, результати BEP-аналізу підтверджують, що статичні моделі функціонування бізнес-акселератора істотно різняться за рівнем фінансового ризику. Пайова модель не формує запасу фінансової стійкості у короткостроковій статичній постановці, тоді як грантова та платна моделі характеризуються критично низьким запасом міцності та високою чутливістю до незначних негативних відхилень доходів. Натомість змішана та внутрішньо-інституційна моделі демонструють суттєвий запас фінансової стійкості, що дозволяє їм

зберігати беззбитковість навіть за істотного скорочення доходів у межах одного програмного циклу.

Отримані результати підкреслюють обмеженість використання статичних моделей для прийняття стратегічних управлінських рішень та формують методичне підґрунтя для переходу до аналізу адаптивних і динамічних механізмів функціонування бізнес-акселератора, що буде здійснено у наступних підпунктах дослідження.

З метою перевірки стійкості фінансових результатів до помірних змін вихідних параметрів статичний аналіз доповнено локальним аналізом чутливості фінансового результату бізнес-акселератора. Аналіз виконано для змішаної моделі функціонування, яка за результатами розрахунків демонструє позитивний фінансовий результат та наявність запасу фінансової стійкості. Базовий фінансовий результат цієї моделі становить +34000 дол. США за одну акселераційну програму.

У межах аналізу варіювалися три керовані параметри: кількість стартапів у когорті, середній дохід у розрахунку на один стартап та кількість акселераційних програм, реалізованих протягом року. Вплив відповідних сценаріїв зміни параметрів на фінансовий результат змішаної моделі наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Фінансовий результат акселератора (змішана модель) за різних сценаріїв зміни параметрів

Параметр	Сценарій зміни	Фінансовий результат, дол. США
Базова конфігурація	20 стартапів, 3 програми	+34000
Кількість стартапів у програмі	18	+29000
	22	+45000
Середній дохід на 1 стартап	–20 %	+21000
	+20 %	+53000
Кількість програм на рік	2	+18000
	4	+74000

Джерело: розраховано автором.

Отримані результати свідчать, що фінансовий результат акселератора є нерівномірно чутливим до зміни різних параметрів діяльності. Найменші коливання фінансового результату спостерігаються за зміни кількості стартапів у межах однієї акселераційної програми, що вказує на обмежений ефект масштабування за рахунок простого розширення або звуження когорти. Водночас варіація доходів у розрахунку на один стартап та кількості акселераційних програм зумовлює істотно сильніший вплив на фінансовий результат.

Для порівняльної оцінки сили впливу окремих сценаріїв доцільно розглянути відносні відхилення фінансового результату від базового значення, наведені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Відносна чутливість фінансового результату акселератора до зміни ключових параметрів.

Параметр	Сценарій зміни	Відхилення від базового значення, %
Базова конфігурація	20 стартапів, 3 програми	0
Кількість стартапів у програмі	18 (–10 %)	–14,7
	22 (+10 %)	+32,4
Середній дохід на 1 стартап	–20 %	–38,2
	+20 %	+55,9
Кількість програм на рік	2 (–1 програма)	–47,1
	4 (+1 програма)	+117,6

Примітка: відносні відхилення наведено для порівняльної оцінки чутливості та не інтерпретуються як коефіцієнти еластичності.

Джерело: розраховано автором.

Аналіз відносних відхилень підтверджує асиметричний характер чутливості змішаної моделі до різних параметрів діяльності. Найменш чутливим параметром є кількість стартапів у когорті, тоді як зміна доходів на один стартап та кількості акселераційних програм на рік має вирішальне значення для формування фінансової стійкості акселератора, що зумовлено ефектом масштабування та наявністю квазіфіксованих витрат активації.

Таким чином, результати аналізу чутливості підтверджують, що фінансова стійкість бізнес-акселератора формується не окремими параметрами,

а їх поєднанням, тоді як статичні моделі функціонування є обмеженими з точки зору врахування змін зовнішніх і внутрішніх умов. Це підсилює аргументацію на користь необхідності формування адаптивного організаційно-економічного механізму, здатного реагувати на зміну ключових параметрів діяльності акселератора.

Одним із ключових аспектів фінансово-економічної діагностики бізнес-акселератора є оцінка можливостей масштабування його діяльності, зокрема через збільшення кількості акселераційних програм протягом року. На відміну від традиційних підприємницьких структур, масштабування акселератора не має лінійного характеру, оскільки кожен новий акселераційний цикл відтворює майже повний обсяг базових витрат і потребує повторної мобілізації управлінських, експертних та партнерських ресурсів [96].

У межах цього дослідження масштабування розглядається як похідна фінансової стійкості або нестійкості відповідної моделі функціонування. Саме тому аналіз можливості реалізації кількох програм протягом року здійснюється на основі результатів фінансово-економічної діагностики однієї типової програми, включаючи фінансовий результат і показники точки беззбитковості.

Результати аналізу свідчать, що моделі з від’ємним або квазібеззбитковим фінансовим результатом не формують внутрішнього фінансового ресурсу для масштабування. За таких умов кожна наступна програма потребує або залучення додаткового зовнішнього фінансування, або перехресного субсидування з інших напрямів діяльності акселератора, що підвищує фінансові ризики та знижує передбачуваність результатів.

Для узагальнення отриманих висновків у таблиці 2.12 наведено орієнтовну реалістичну кількість акселераційних програм на рік залежно від моделі функціонування бізнес-акселератора, з урахуванням фінансового результату однієї програми та ідентифікованих обмежень масштабування.

Аналітична інтерпретація результатів підтверджує суттєву асиметрію потенціалу масштабування між моделями функціонування бізнес-акселератора. Пайова модель характеризується найнижчим потенціалом розширення

діяльності, оскільки не забезпечує покриття витрат навіть для однієї програми у статичній постановці. За таких умов акселератор змушений обмежуватися поодинокими програмами, які здебільшого мають пілотний або іміджевий характер.

Таблиця 2.12 – Залежність кількості акселераційних програм від моделі функціонування бізнес-акселератора.

Модель акселератора	Фінансовий результат 1 програми, дол. США	Реалістична кількість програм на рік	Ключове обмеження масштабування
Пайова	від'ємний	1 (іноді 1 раз на 1,5–2 роки)	Відсутність передбачуваних доходів
Грантова	близький до нуля	2–3	Обмеженість грантових бюджетів, звітність
Платна	близький до нуля	2	Обмежений платоспроможний попит МСП
Змішана	стабільно позитивний	3–4	Залежність від корпоративних партнерів
Внутрішньо-інституційна	стабільно позитивний	3–5	Обсяг внутрішнього фінансування

Джерело: розроблено автором.

Грантова та платна моделі демонструють умовну здатність до масштабування, однак лише за збереження сприятливих зовнішніх умов. У грантовій моделі кількість програм жорстко визначається структурою та тривалістю донорських контрактів, тоді як у платній – місткістю ринку та здатністю акселератора підтримувати якість відбору та супроводу учасників при зростанні обсягів діяльності.

Змішана модель формує внутрішній фінансовий ресурс для повторного запуску програм, що забезпечує можливість реалізації кількох акселераційних циклів на рік без критичного зростання фінансових ризиків. Водночас її масштабування залишається залежним від стабільності корпоративних партнерств і зовнішніх джерел доходів.

Внутрішньо-інституційна модель вирізняється найвищим потенціалом масштабування серед розглянутих, оскільки знижений рівень витрат дозволяє

реалізовувати кілька програм навіть за помірного обсягу внутрішнього фінансування. Разом із тим, її застосовність обмежується специфікою інституційного середовища, в межах якого функціонує акселератор.

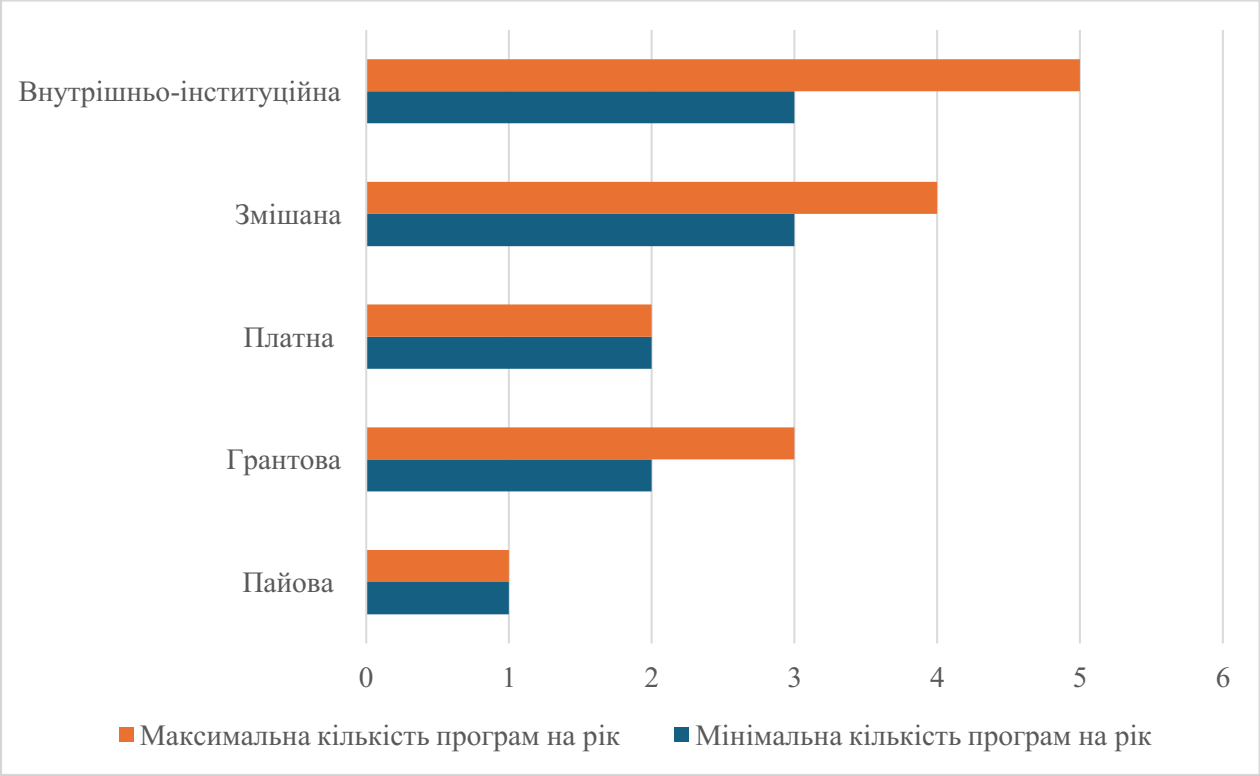


Рисунок 2.14 – Залежність кількості акселераційних програм від моделі функціонування бізнес-акселератора.

Джерело: розроблено автором.

Проведена фінансово-економічна діагностика моделей функціонування бізнес-акселератора дозволила виявити низку системних закономірностей і обмежень, які не є очевидними в межах описового або проєктного підходу до аналізу акселераційної діяльності.

По-перше, встановлено, що витратна структура бізнес-акселератора має квазіінваріантний характер і лише незначною мірою залежить від обраної моделі функціонування. Основні статті витрат пов’язані з людським капіталом, експертно-менторським супроводом і організаційним забезпеченням програм та відтворюються практично в повному обсязі для кожного акселераційного циклу.

Це означає, що вибір моделі монетизації не може розглядатися як інструмент суттєвого скорочення витрат.

По-друге, аналіз структури доходів і фінансових результатів показав, що статичні моделі функціонування акселератора суттєво відрізняються за рівнем фінансової стійкості навіть за однакових вихідних параметрів програми. Моделі з одним домінуючим джерелом доходів характеризуються підвищеною чутливістю до змін умов діяльності та не формують достатнього фінансового резерву для компенсації ризиків.

По-третє, результати аналізу точки беззбитковості підтвердили, що досяжність BEP є критичним обмеженням для більшості статичних моделей. Формальна близькість до беззбитковості не гарантує фінансової стійкості та не створює підґрунтя для довгострокового функціонування акселератора.

По-четверте, аналіз можливостей масштабування діяльності показав, що кількість акселераційних програм на рік є похідною від фінансового результату однієї програми, а не самостійним управлінським рішенням. Моделі з дефіцитним або квазібеззбитковим фінансовим результатом не створюють внутрішнього ресурсу для відтворення діяльності, тоді як профіцитні моделі забезпечують потенціал масштабування, але залишаються залежними від зовнішніх та інституційних обмежень.

Узагальнюючи результати, можна зробити принциповий висновок: жодна зі статичних моделей функціонування бізнес-акселератора не забезпечує універсальної фінансової стійкості за фіксованих параметрів діяльності. Фінансові результати акселератора залежать від поєднання масштабу програми, структури доходів та інституційного середовища, що унеможливлює використання єдиної «оптимальної» моделі в усіх умовах.

Отримані результати підтверджують обмеженість статичного підходу до аналізу акселераторів і обґрунтовують доцільність переходу до адаптивного організаційно-економічного механізму, розкриттю якого присвячено наступний розділ дослідження.

2.3. Обґрунтування потреби формування адаптивного організаційно-економічного механізму функціонування бізнес-акселератора

Результати дослідження дозволяють перейти від опису зовнішнього контексту функціонування бізнес-акселераторів та фінансово-економічної діагностики їх діяльності до більш глибокого аналітичного осмислення причин їх нестійкості в сучасному інноваційному середовищі. Попри різноманіття організаційних форматів, джерел фінансування та інституційних моделей, значна частина акселераторів стикається з подібними проблемами, зокрема обмеженою фінансовою передбачуваністю, складністю масштабування діяльності, залежністю від зовнішніх ресурсів та високою чутливістю до змін економічних і інституційних умов.

Аналіз міжнародних досліджень свідчить, що в науковій літературі бізнес-акселератори переважно розглядаються або як складові інноваційних екосистем, або як окремі програми підтримки стартапів, тоді як їх функціонування як самостійних підприємницьких структур залишається недостатньо формалізованим з позицій механізмів управління та забезпечення економічної стійкості. Наслідком цього є домінування статичних підходів до аналізу, у межах яких акселераційна діяльність розглядається як відносно стабільна, тоді як її динамічний, проєктно-циклічний характер залишається поза належною увагою.

Важливо зауважити, що перехід до аналізу потреби формування адаптивного організаційно-економічного механізму не є логічним продовженням лише теоретичних міркувань, а ґрунтується на результатах попередньої фінансово-економічної діагностики. Саме поєднання аналізу інституційного контексту функціонування акселераторів і кількісної оцінки моделей їх діяльності дозволяє виявити глибинні причини нестійкості, які не фіксуються на рівні окремих показників або управлінських рішень.

Як зазначалося вище, у класичній економічній теорії організаційно-економічний механізм підприємства зазвичай трактується як сукупність взаємопов’язаних елементів – ресурсів, інструментів, методів та процедур

управління, – що забезпечують досягнення поставлених цілей за відносно стабільних умов функціонування. Такий підхід є методично виправданим для підприємств зі сталою бізнес-моделлю, передбачуваними потоками доходів і відносно незмінними параметрами ринкового середовища. Водночас застосування цього підходу до бізнес-акселераторів виявляє низку суттєвих обмежень, зумовлених специфікою їх діяльності.

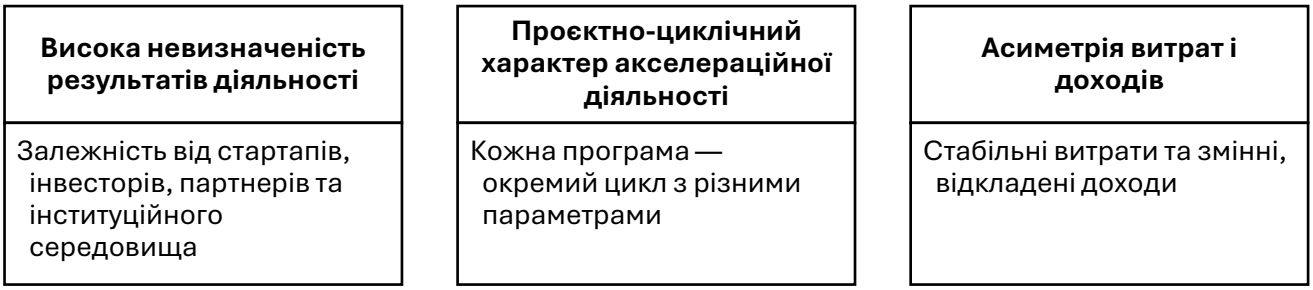


Рисунок 2.15 – Ключові обмеження статичного організаційно-економічного механізму бізнес-акселератора.

Джерело: розроблено автором.

По-перше, бізнес-акселератор функціонує в умовах високої невизначеності результатів. На відміну від класичних підприємств, економічні показники його діяльності залежать не лише від внутрішніх управлінських рішень, а й від поведінки стартап-команд, рішень зовнішніх інвесторів і донорів, участі корпоративних партнерів, а також змін регуляторного та інституційного середовища. За таких умов фіксація організаційно-економічного механізму в незмінному вигляді обмежує здатність акселератора реагувати на зміни та підвищує рівень управлінських ризиків.

По-друге, акселераційна діяльність має виразно проєктно-циклічний характер. Кожна акселераційна програма реалізується як окремий цикл із власними часовими параметрами, структурою витрат, форматом взаємодії з учасниками та результатами. Навіть за збереження загальної концепції акселератора окремі програми можуть суттєво відрізнятися між собою за

масштабом і економічними параметрами. У таких умовах статичний організаційно-економічний механізм не дозволяє адекватно враховувати відмінності між циклами, що особливо проявляється при аналізі масштабування діяльності акселератора та зміні кількості учасників програм.

По-третє, як показав фінансово-економічний аналіз, витратна частина діяльності акселератора характеризується відносною стабільністю у короткостроковій перспективі, тоді як дохідна частина є змінною, відкладеною у часі та суттєво залежною від моделі функціонування. У межах статичного підходу це призводить до ситуації, коли організаційно-економічний механізм фактично «налаштовується» під одну модель або конфігурацію діяльності, але виявляється неефективним за зміни умов її реалізації.

Отже, статичний організаційно-економічний механізм може бути використаний лише як аналітична точка відліку для дослідження функціонування бізнес-акселератора. Він дозволяє зафіксувати базові елементи та їх взаємозв’язки за умовно стабільних параметрів, проте не може розглядатися як інструмент довгострокового управління акселератором у динамічному інноваційному середовищі. Усвідомлення цих обмежень створює передумови для подальшого аналізу системного характеру виявлених проблем, що є предметом розгляду.

Таким чином, межі застосовності статичного підходу до формування організаційно-економічного механізму бізнес-акселератора проявляються не лише в обмеженій гнучкості окремих управлінських рішень, а й у неможливості системного врахування змін параметрів діяльності в часі. Це означає, що навіть за формально коректної побудови механізму в межах обраної моделі його ефективність знижується в міру накопичення зовнішніх і внутрішніх змін, що не знаходять відображення у фіксованій конфігурації.

Виявлені фінансово-економічні обмеження функціонування бізнес-акселераторів не є випадковими або такими, що зумовлені виключно особливостями окремих моделей монетизації. Вони мають системний характер і формуються внаслідок взаємодії кількох взаємопов’язаних складових

організаційно-економічного механізму. Саме тому спроби усунення цих обмежень шляхом локальних управлінських рішень, зокрема підвищення плати за участь у програмах або механічного збільшення кількості стартапів у когорті, як правило, не забезпечують сталого ефекту та лише тимчасово зменшують прояви дисбалансів [78].

Блоки організаційно-економічного механізму бізнес-акселератора доцільно структурувати з урахуванням його процесно-циклічної природи. На відміну від загальнотеоретичної рамки, поданої в розділі 1, на рисунку 2.16 блоки механізму подаються у логіці «вхідні умови → процес реалізації → вихід і оцінка», що дозволяє коректно локалізувати джерела системних обмежень у статичній конфігурації та визначити точки напруги, виявлені за результатами діагностики у попередньому пункті.



Рисунок 2.16 – Статична конфігурація організаційно-економічного механізму бізнес-акселератора (вхідні умови → процес реалізації → вихід і оцінка).

Джерело: розроблено автором.

Наведена схема демонструє, що виділені блоки механізму використовуються в цьому підпункті виключно як аналітична рамка для ідентифікації джерел системних обмежень, а не для опису структури або

елементів майбутнього адаптивного механізму. У межах статичної постановки зв'язки між блоками фіксовані та не передбачають узгоджувальних контурів і процедур перебалансування параметрів діяльності акселератора в часі. За таких умов виникнення дисбалансу на рівні вхідних умов (цілей та ресурсів) або в процесному контурі (архітектури програм і управлінських інструментів) неминуче проявляється на виході – у порушенні економічної рівноваги (структури доходів і витрат, ліквідності, часових лагів) та у нестабільності результативності.

Таким чином, системний характер виявлених обмежень свідчить про те, що нестійкість функціонування бізнес-акселераторів не може бути пояснена окремими фінансовими, організаційними чи управлінськими чинниками. Вона є результатом взаємодії кількох блоків у межах статичної конфігурації організаційно-економічного механізму, яка не враховує динамічний, проєктно-циклічний характер акселераційної діяльності та чутливість акселератора до змін параметрів середовища.

Виявлення системного характеру обмежень організаційно-економічного механізму створює підстави для більш детального аналізу того, як ці обмеження проявляються залежно від конкретної конфігурації діяльності акселератора. Оскільки різні моделі функціонування передбачають відмінну логіку формування доходів, структуру витрат і взаємодію зі стейкхолдерами, системні дисбаланси набувають модельно-специфічних форм. Це зумовлює доцільність подальшого аналізу не з позицій порівняльної ефективності моделей, а з погляду локалізації домінуючих обмежень у межах кожної з них.

Подальше поглиблення аналізу дозволяє показати, що системні обмеження функціонування бізнес-акселераторів проявляються по-різному залежно від обраної моделі їх діяльності. За незмінної статичної конфігурації організаційно-економічного механізму різні моделі формують відмінні типи напруги, які, однак, мають спільну природу та не можуть бути усунуті шляхом локальних коригувань.

У межах пайової моделі ключовим обмеженням є поєднання часової та результативної невизначеності доходів. Організаційно-економічний механізм у

такій конфігурації орієнтується на потенційний майбутній успіх стартапів, що ускладнює синхронізацію грошових потоків та знижує керованість фінансових результатів у коротко- та середньостроковій перспективі. За відсутності можливостей адаптації механізму до змін параметрів діяльності акселератор змушений компенсувати ці ризики шляхом залучення додаткових ресурсів або скорочення масштабів програм, що негативно впливає на сталість його функціонування.

Грантова модель формує інший тип системних обмежень, пов'язаних з інституційною та часовою залежністю від донорських програм. Навіть за наявності достатнього фінансового ресурсу організаційно-економічний механізм акселератора залишається жорстко прив'язаним до правил, пріоритетів і термінів грантових циклів, що істотно обмежує стратегічну гнучкість і можливість самостійного коригування напрямів діяльності. У статичній постановці така залежність накопичується та трансформується у довгострокове обмеження розвитку акселератора.

Платна модель, своєю чергою, виявляє обмеження, зумовлені нестабільністю ринкового попиту на акселераційні програми. У періоди економічної турбулентності або зниження підприємницької активності акселератор стикається зі скороченням кількості учасників, що за відсутності адаптивних елементів механізму призводить до втрати фінансової рівноваги та зниження ефективності використання ресурсів.

Змішана та внутрішньо-інституційна моделі дозволяють частково нівелювати окремі ризики за рахунок диверсифікації джерел фінансування або підтримки з боку базової інституції. Водночас у межах статичної конфігурації механізму вони породжують нові обмеження, зокрема підвищену управлінську складність, зростання координаційних витрат і стратегічну залежність від ключових стейкхолдерів. За відсутності можливостей системної адаптації такі обмеження накопичуються та знижують загальну ефективність управління акселератором.

Типи обмежень організаційно-економічного механізму залежно від моделі функціонування акселератора наведено на рисунку 2.17.



Рисунок 2.17 – Типи обмежень організаційно-економічного механізму залежно від моделі функціонування акселератора.

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, аналіз специфічних проявів обмежень різних моделей дозволяє зробити принциповий висновок: жодна з розглянутих моделей функціонування бізнес-акселератора не забезпечує стійкості розвитку за умови збереження статичної конфігурації організаційно-економічного механізму. Виявлені відмінності між моделями стосуються форм і інтенсивності прояву обмежень, але не усувають їх системної природи.

Результати дослідження дозволяють дійти висновку, що ключовою проблемою функціонування бізнес-акселераторів є невідповідність між динамікою зовнішнього середовища та статичним характером організаційно-економічних конфігурацій, у межах яких вони здійснюють свою діяльність. Зовнішнє середовище акселератора – інноваційні ринки, підприємницькі команди, інвестори, донорські організації, університети, державні інституції –

характеризується високою мінливістю та невизначеністю. Водночас більшість акселераторів функціонує в межах заздалегідь визначеної моделі, що передбачає фіксовані джерела доходів, усталені формати програм і стандартні управлінські процедури. У статичній постановці організаційно-економічний механізм розглядається як відносно завершена та стабільна система, придатна для реалізації обраної моделі функціонування. Проте результати фінансово-економічної діагностики, засвідчили високу чутливість такої системи до змін ключових параметрів діяльності, зокрема кількості стартапів у когорті, структури доходів, частоти реалізації програм, а також інституційних умов їх проведення. За відсутності можливостей системної адаптації організаційно-економічного механізму акселератор у таких умовах змушений або припиняти діяльність, або вдаватися до ситуативних управлінських рішень, які не мають довгострокового ефекту. Саме це зумовлює необхідність переосмислення організаційно-економічного механізму бізнес-акселератора не як статичної конфігурації, а як системи, здатної змінювати власні параметри та поєднання елементів у відповідь на зміну умов функціонування.

Ключовим аналітичним результатом є узагальнення виявлених обмежень у формі, що дозволяє наочно продемонструвати: проблеми функціонування бізнес-акселераторів мають не випадковий, а системно-структурний характер і безпосередньо пов’язані з конфігурацією їх організаційно-економічного механізму. Таке узагальнення є необхідним для інтеграції отриманих наукових результатів у єдину логічну конструкцію.

Таблиця 2.13 відображає, що домінуючі обмеження механізму в різних моделях функціонування акселератора локалізуються в різних блоках, однак проявляються як ланцюжок взаємопов’язаних напруг у логіці «вхідні умови – процес реалізації – вихід і оцінка». Це означає, що навіть якщо «первинна» проблема виникає в одному блоці (наприклад, у економіці та потоках для пайової моделі), її наслідки неминуче переходять у блок результатів та ефектів (відкладеність і непередбачуваність результатів) і створюють додаткові вимоги до управління (керування портфельним ризиком).

Таблиця 2.13 – Відповідність конфігурацій функціонування бізнес-акселератора та домінуючих обмежень механізму

Модель	Цілі та стейкхолдери	Ресурсна база	Архітектура програм	Управління та інструменти	Економіка та потоки	Результати та ефекти
Пайова	Конфлікт горизонтів цілей	–	Висока ціна помилки відбору	Керування портфельним ризиком	Невизначеність доходів, лаги	Відкладені/непередбачувані ефекти
Грантова	Донорські KPI обмежують автономію	Залежність від умов гранту	Жорсткі вимоги до формату/календаря	Регламенти, комплаєнс	Донорські цикли, “розриви” фінансування	Ефекти без гарантії самоокупності
Платна	Напруга «доступність – платоспроможність»	–	Формат залежить від попиту	–	Чутливість cash-flow до чисельності	Волатильність економічних результатів
Змішана	–	Розпорошення ресурсів	Паралельні треки/цикли	Координаційна складність	Узгодження різних потоків	Різні метрики, розмитість оцінки
Внутрішньо-інституційна	Цілі залежать від власника	Залежність ресурсів від власника	Обмеження гнучкості форматів	Стратегічна залежність	Слабка диверсифікація стимулів	Домінування нефінансових ефектів

Примітка. Знак «–» означає відсутність домінуючих обмежень у відповідному блоці для даної моделі або їх другорядний характер порівняно з ключовими зонами напруги.

Джерело: розроблено автором.

Аналогічно, у грантовій моделі первинним джерелом напруги виступає зовнішня інституційна рамка (цілі та KPI донорів), яка «зв'язує» управлінські інструменти та календар програм, а вже потім формує ризики для економічної безперервності (розриви фінансування між циклами) і дисбаланс між активністю та самоокупністю.

Для платної моделі критичною є залежність від платоспроможного попиту: вона впливає на архітектуру програм (вимушені компроміси між ціною і змістом) і проявляється у високій чутливості грошових потоків до кількості учасників. У змішаній моделі слабке місце зміщується з фінансів у процес і управління: поєднання різних потоків доходів підвищує транзакційні та координаційні витрати, створює потребу в синхронізації треків і ускладнює вимірювання результатів через різноспрямовані метрики. Внутрішньо-інституційна модель, навпаки, демонструє системну залежність від «хоста»: вона концентрується у блоках цілей та ресурсів (пріоритети і підтримка інституції), що обмежує автономію управління, гнучкість програм і мотивацію до диверсифікації доходів.

Отже, представлена матриця підтверджує висновок про те, що нестійкість функціонування бізнес-акселератора в межах статичної конфігурації не може бути усунута локальними змінами (наприклад, корекцією ціни участі або збільшенням когорти). Вона є наслідком структурної взаємодії блоків механізму, а характер обмежень визначається не окремими елементами діяльності, а конфігурацією «вхід → процес → вихід», що і формує методичну підставу для переходу до розроблення адаптивного механізму.

Можна стверджувати, що жодна з моделей функціонування бізнес-акселератора не є універсально стабільною в межах статичної конфігурації організаційно-економічного механізму. Характер і локалізація обмежень змінюються залежно від моделі, однак їх системна природа зберігається. Це означає, що нестійкість акселераторів визначається не вибором «правильної» моделі, а відсутністю можливостей адаптації механізму до змін параметрів діяльності, що логічно обґрунтовує потребу у дослідженні адаптивного підходу.

Отримані узагальнення мають важливі методоичні наслідки для подальшого розвитку дослідження організаційно-економічного механізму функціонування бізнес-акселератора. Проведений аналіз дозволяє перейти від розгляду окремих моделей діяльності акселератора до інтерпретації механізму як цілісної системи, здатної змінюватися в часі під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Така зміна аналітичного фокусу є принциповою, оскільки дає змогу пояснити нестійкість функціонування акселераторів не на рівні поодиноких управлінських рішень або вибору тієї чи іншої моделі монетизації, а на рівні конфігурації організаційно-економічного механізму загалом. Зокрема, результати показали, що у межах статичної конфігурації дисбаланси, які виникають на рівні вхідних умов (цілей, стейкхолдерних вимог і ресурсної бази), посилюються у процесному контурі (архітектурі програм і управлінських інструментах) та проявляються на виході – через порушення економічної рівноваги і нестабільність результативності. Відтак нестійкість постає як відтворюваний системний ефект, а не як сума випадкових проблем.

Результати діагностики також обґрунтовують методичну недоцільність пошуку «єдиної оптимальної моделі» функціонування бізнес-акселератора. Виявлені обмеження свідчать, що ефективність діяльності акселератора визначається не стільки вибором конкретної моделі, скільки здатністю організаційно-економічного механізму забезпечувати керовану змінність конфігурацій залежно від умов функціонування, стадії розвитку акселератора та його стратегічних орієнтирів. Матриця відповідності конфігурацій і домінуючих обмежень додатково підтверджує, що різні моделі формують різні «профілі напруги», однак не усувають системної природи проблеми: зміщується лише домінуючий вузол дисбалансу, тоді як сама логіка «вхід → процес → вихід» залишається вразливою у статичному режимі.

У цьому контексті доцільно розмежувати поняття адаптивності та гнучкості в управлінському сенсі. Якщо гнучкість часто асоціюється з оперативною реакцією на окремі зміни (наприклад, коригуванням окремих параметрів програми, зміною інтенсивності менторського супроводу або

точковим переглядом бюджету), то адаптивність організаційно-економічного механізму передбачає здатність системи змінювати власну конфігурацію без втрати цілісності та керованості. Інакше кажучи, йдеться не про набір тактичних рішень, а про наявність внутрішніх узгоджувальних контурів, які дозволяють підтримувати баланс між цілями, ресурсами, архітектурою програм, управлінськими інструментами та економікою діяльності при зміні умов функціонування. Саме таке розуміння адаптивності використовується в подальшому дослідженні як передумова побудови механізму.

Водночас адаптивність механізму в даному контексті не означає постійної або хаотичної зміни форматів діяльності акселератора. Йдеться про можливість усвідомленого вибору, поєднання та коригування елементів різних моделей у межах цілісної системи управління, коли зміна конфігурації є контрольованою, логічно обґрунтованою та узгодженою з ресурсними обмеженнями і стратегічними пріоритетами. Саме така постановка питання дозволяє зняти протиріччя між необхідністю стабільності функціонування акселератора та потребою реагування на зміни зовнішнього середовища без переходу до ситуативних і фрагментарних управлінських рішень. При цьому адаптивність забезпечує не лише реакцію на середовище, а й можливість проактивного управління траєкторією розвитку акселератора (масштабуванням, переорієнтацією програм, диверсифікацією джерел доходів), не руйнуючи цілісної логіки діяльності.

Зіставлення статичного та адаптивного підходів на рисунку 2.18 дозволяє узагальнити принципову відмінність між ними: у статичній конфігурації механізм фактично «налаштований» на один домінуючий формат діяльності та фіксовані припущення щодо ресурсів і доходів, тоді як в адаптивній – передбачається можливість керованого переходу між конфігураціями з використанням узгоджених управлінських правил і критеріїв результативності. Це не змінює змісту діяльності акселератора як підприємницької структури, але змінює логіку його внутрішньої організації: від реагування «постфактум» до системного перебалансування ключових блоків.



Рисунок 2.18 – Статичний і адаптивний підходи до формування організаційно-економічного механізму акселератора.

Джерело: розроблено автором.

Отже, результати проведеного аналізу підтверджують, що нестійкість функціонування бізнес-акселераторів зумовлена не окремими управлінськими помилками або недоліками конкретних моделей діяльності, а системною невідповідністю між динамічним характером акселераційної діяльності та статичною конфігурацією організаційно-економічного механізму, в межах якого вона реалізується. Виявлені фінансово-економічні, організаційні та управлінські обмеження мають стійкий, відтворюваний характер і проявляються у різних формах залежно від моделі функціонування акселератора, не втрачаючи при цьому своєї системної природи. У підсумку це означає, що інструментальні “латки” (зміна ціни, одноразове нарощення когорти, разові донорські вливання або переформатування програми без перебудови управлінського контуру) здатні тимчасово зменшувати прояви проблем, але не усувають структурного джерела нестійкості.

Таким чином, обґрунтовано необхідність переосмислення організаційно-економічного механізму бізнес-акселератора як системи, здатної забезпечувати керовану змінність власних конфігурацій у відповідь на зміну умов функціонування. Важливо підкреслити, що на даному етапі дослідження

адаптивності розглядається не як конкретний інструмент або алгоритм управління, а як вимога до побудови механізму, що випливає з результатів фінансово-економічної та організаційної діагностики.

Висновки за другим розділом

1. Аналіз бізнес-акселераторів засвідчив зростання різноманітності форматів акселерації, ролі корпоративних, університетських і регіональних акселераторів та поширення змішаних підходів до фінансування. Для України характерними залишаються залежність від грантового й інституційного фінансування, обмеженість довгострокових ресурсів і несталість економічних моделей.

2. Фінансово-економічна діагностика пайової, грантової, платної, змішаної та внутрішньо-інституційної моделей виявила істотні відмінності у формуванні доходів, фінансових результатах і залежності від параметрів. Універсальної моделі, що забезпечує стабільний фінансовий результат, не виявлено.

3. Встановлено, що структура витрат у межах програмного циклу є відносно стабільною, тоді як доходи визначаються моделлю функціонування. Аналіз чутливості показав залежність фінансового результату від кількості учасників, структури доходів і частоти програм, що формує різні межі фінансової стійкості моделей.

4. Виявлено структурні обмеження моделей: пайова характеризується відкладеністю й невизначеністю доходів, грантова – залежністю від донорських циклів, платна – від платоспроможного попиту, внутрішньо-інституційна – від ресурсів і пріоритетів базової організації, а змішана – складністю координації джерел фінансування.

5. Обґрунтовано обмеженість статичного підходу з фіксованою структурою доходів та організаційно-економічною конфігурацією, оскільки він не враховує результати попередніх програмних циклів і не передбачає коригування подальшої діяльності.

6. Обґрунтовано потребу у формуванні адаптивного організаційно-економічного механізму, що враховує програмно-циклічний характер діяльності, економічні відмінності моделей, результати попередніх програм та можливість зміни конфігурації джерел доходу між циклами.

Основні положення другого розділу дисертації опубліковані в наступних працях автора: [9; 40; 41; 125].

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА АПРОБАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-АКСЕЛЕРАТОРА

3.1. Структура адаптивного організаційно-економічного механізму функціонування бізнес-акселератора

Результати аналізу засвідчили, що жодна з розглянутих моделей формування доходів бізнес-акселератора – пайова, платна, грантова, змішана або внутрішньо-інституційна – не забезпечує одночасно фінансову стійкість, керованість та відтворюваність результатів у різних фазах розвитку акселератора й за мінливих умов зовнішнього середовища. Виявлені обмеження мають не випадковий, а системний характер і відтворюються незалежно від того, яка модель домінує у певний момент діяльності. Це означає, що проблема функціонування бізнес-акселераторів не може бути розв'язана шляхом вибору «оптимальної» статичної моделі монетизації.

За таких умов принциповим є перехід від логіки фіксованих моделей до логіки адаптивного організаційно-економічного механізму, здатного забезпечувати керовану змінність конфігурацій діяльності бізнес-акселератора. Йдеться не про заміну однієї моделі іншою, а про формування такої структури механізму, яка дозволяє поєднувати різні джерела доходів, змінювати їх співвідношення у часі та узгоджувати ці зміни з ресурсними обмеженнями, архітектурою програм і очікуваними результатами. Відповідно, адаптивність тут розглядається не як додаткова характеристика механізму, а як необхідна умова його функціонування в реальному підприємницькому середовищі.

У межах даного дослідження адаптивний організаційно-економічний механізм бізнес-акселератора визначається як структурована система взаємопов'язаних блоків і функціональних елементів, що забезпечує узгодження цілей, ресурсів, параметрів акселераційних програм, структури доходів і управлінських рішень та передбачає коригування конфігурації діяльності за

результатами попередніх програмних циклів. Такий підхід дозволяє, з одного боку, зберегти цілісність механізму незалежно від конкретної конфігурації доходів, а з іншого – створити методичні передумови для подальшої формалізації динамічної моделі його реалізації.

Обмеження функціонування бізнес-акселераторів мають відтворюваний характер і проявляються як системні «точки напруги» незалежно від того, яка саме модель діяльності домінує у певний момент. Це означає, далі виконаємо діагностику до конструктивної частини – визначення такої структури організаційно-економічного механізму, яка:

– забезпечує керованість програмно-циклічної діяльності акселератора;

– дозволяє узгоджувати ресурси, архітектуру програм, економіку та очікувані результати;

– створює інституційно й економічно коректні передумови для керованої змінності конфігурацій у часі.

Відповідно, зафіксуємо блокову структуру механізму, їх функціональне призначення та логіку взаємозв'язків таким чином, щоб у подальшому формалізувати динамічну модель реалізації цієї адаптивності без порушення цілісності механізму.

Важливо підкреслити, що «структура механізму» в контексті цієї роботи не зводиться до організаційної схеми або переліку функцій. Для бізнес-акселератора як підприємницької структури визначальною є програмно-циклічна природа діяльності: результат формується в межах окремого циклу когорти, тоді як значна частина ефектів, передусім економічних, проявляється із часовим лагом. Саме тому механізм структурований не навколо «постійних» елементів, а навколо керованих контурів, які дозволяють запускати й відтворювати цикл програми, контролювати якість відбору та супроводу учасників, забезпечувати економічну рівновагу й ліквідність, а також акумулювати результати й трансформувати їх у підстави для коригування параметрів наступних циклів.

У межах цього дослідження структура адаптивного організаційно-економічного механізму бізнес-акселератора формується п'ятьма

взаємопов'язаними блоками: цілі та стейкхолдери, суб'єктно-об'єктним, організаційним, економічним та управлінсько-результативним. У межах цих блоків виокремлюються функціональні елементи, через які реалізуються відповідні організаційні, економічні та управлінські процеси. Кожний функціональний елемент характеризується відповідними функціями, керованими параметрами, типовими обмеженнями та вихідними сигналами, що забезпечує операціоналізацію механізму та можливість його подальшого представлення у динамічній формі, як наведено на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Логіка побудови механізму акселератора.

Джерело: розроблено автором.

Окрему роль у структуризації організаційно-економічного механізму відіграє алгоритмічна логіка створення та розвитку бізнес-акселератора описана в роботі [41], де обґрунтовано адаптивний алгоритм формування акселератора, що базується на поетапному узгодженні стратегічних цілей, ресурсного та інституційного середовища, вибору моделі функціонування, проєктування програмного портфеля та оцінювання результативності на різних стадіях життєвого циклу (рисунок 3.2).

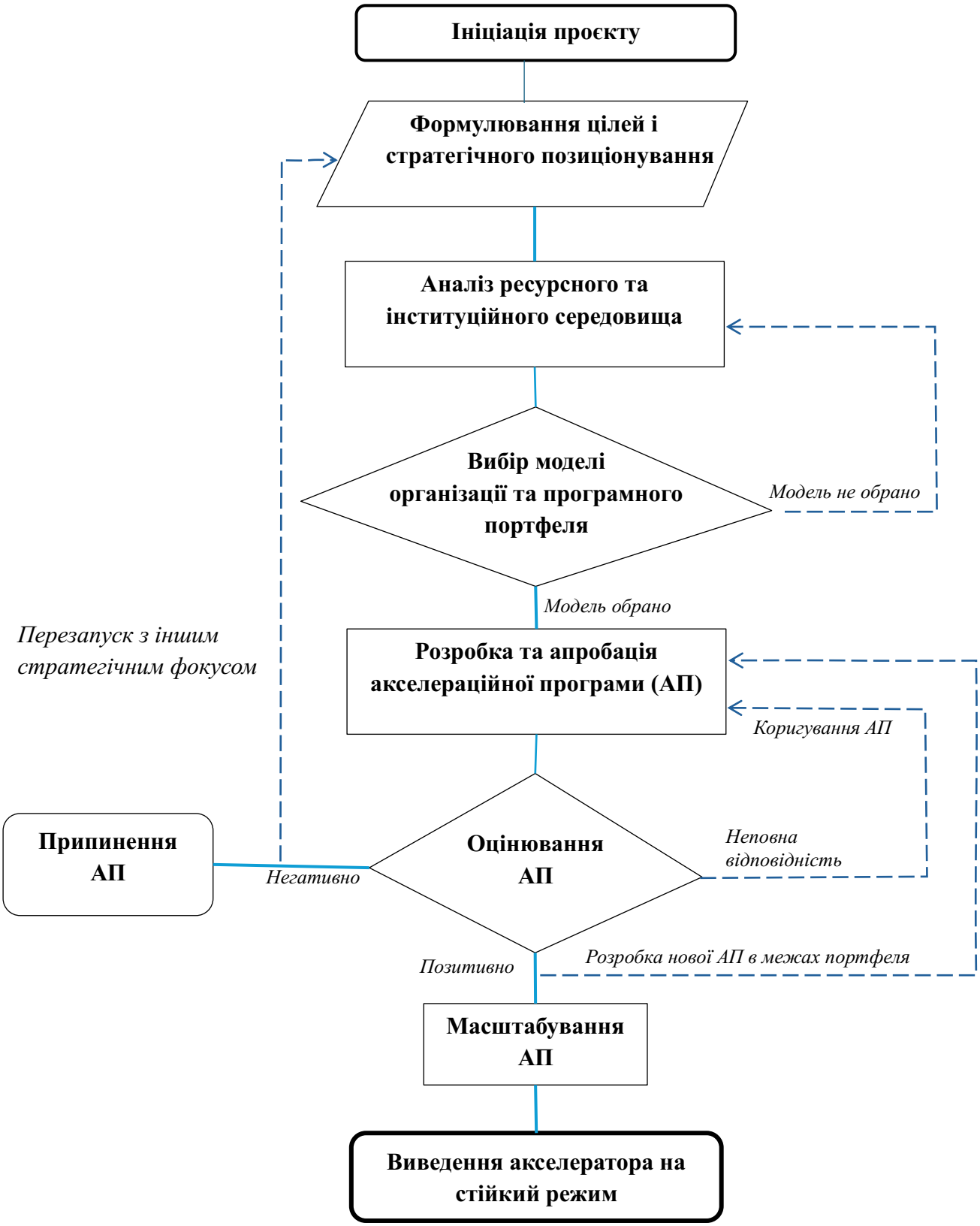


Рисунок 3.2 – Алгоритм створення та розвитку бізнес-акселератора.

Джерело: розроблено автором.

Зазначений алгоритм використовується як методичний каркас, що забезпечує логічну узгодженість між блоками адаптивного організаційно-економічного механізму. Алгоритм дозволяє відобразити послідовність управлінських рішень у реальному часовому циклі діяльності акселератора – від формулювання цілей і вибору моделі до реалізації програм, оцінювання результатів та ухвалення рішень щодо коригування або масштабування. Таким чином, алгоритмічна логіка виконує інтегруючу функцію: вона пов’язує блокову структуру механізму з практикою управління програмно-циклічною діяльністю бізнес-акселератора та створює основу для подальшої формалізації динамічних переходів між конфігураціями механізму.

Відповідно до сформульованого у п. 2.3 визначення, практична реалізація адаптивного організаційно-економічного механізму потребує конкретизації його структурних блоків, функціональних елементів та взаємозв’язків між ними.

З метою формалізації механізму як цілісної системи доцільно розмежувати його структурні блоки та функціональні елементи. Структурну будову механізму формують п’ять взаємопов’язаних блоків: цільовий та стейкхолдерний, суб’єктно-об’єктний, організаційний, економічний та управлінсько-результативний. У межах цих блоків виокремлюються функціональні елементи, через які реалізуються відповідні управлінські та економічні процеси. У таблиці 3.1 наведено основні функціональні елементи механізму, їх призначення, керовані параметри, типові обмеження та вихідні сигнали.

Алгоритм відображає послідовність і динаміку управлінських рішень у часовому вимірі, тоді як структурно-параметричний опис фіксує інваріантну архітектуру механізму та ключові зони управлінського впливу. Їх поєднання дозволяє перейти від діагностики обмежень функціонування бізнес-акселераторів до формування цілісного адаптивного організаційно-економічного механізму, здатного забезпечувати керованість діяльності в умовах мінливого інноваційного середовища та створює основу для подальшої формалізації його динамічної реалізації.

Таблиця 3.1 – Функціональні елементи та керовані параметри адаптивного організаційно-економічного механізму бізнес-акселератора

Функціональний елемент	Функція	Керовані параметри (узагальнено)	Типові обмеження	Вихідні сигнали
Цілі та стейкхолдери	Задає критерії результативності та рамки рішень	– KPI циклу, – пріоритети ЦА, – пороги успіху	– конфлікти очікувань, – різні горизонти ефектів	– цільові значення, – критерії коригувань
Ресурсна база	Визначає реалізованість і межі масштабу	– конфігурація команди, – експертиза, – партнерський контур, – інструменти	– дефіцит компетенцій, – порогові ефекти масштабу	– ліміти/пропускна здатність, – сигнал перевантаження
Архітектура програм	Трансформує ресурси в прогрес учасників у циклі	– дизайн циклу, – контрольні точки, – диференціація треків	– «ціна помилки» відбору, – складність координації	– виконання контрольних точок, – сигнали ризику прогресу
Управління та інструменти	Узгоджує блоки та забезпечує керованість	– моніторинг, – правила рішень, – ризик-менеджмент	– фрагментація рішень, – транзакційні витрати	– управлінські звіти, – рішення щодо змін конфігурацій
Економіка та потоки	Забезпечує фінансову рівновагу й ліквідність	– структура доходів/витрат, – умови монетизації	– лаги доходів, – волатильність попиту, – донорські цикли	– cash-flow, – пороги стійкості, – чутливість параметрів
Результати та ефекти	Фіксує вихід і формує підстави для коригувань	– показники результатів і ефектів	– відкладеність ефектів, – різна інтерпретація метрик	– портфельні індикатори, – підстава для перезапуску/масштабу

Джерело: розроблено автором.

Зазначена логіка узагальнено відображена на рисунку 3.3, де представлено цілісну структуру адаптивного організаційно-економічного механізму бізнес-акселератора. Механізм включає п’ять взаємопов’язаних структурних блоків: «Цілі та стейкхолдери», «Суб’єктно-об’єктний блок», «Організаційний блок», «Економічний блок» та «Управлінсько-результативний блок». Кожен із них об’єднує відповідні функціональні елементи, наведені у таблиці 3.1, а їх взаємодія забезпечує послідовний перехід від формування цілей і визначення предмета управлінського впливу до організації програмної діяльності, формування економічного результату, прийняття управлінських рішень та запуску нового програмного циклу.

Побудова механізму відображає послідовність формування та реалізації управлінського впливу в межах програмного циклу. Блок «Цілі та стейкхолдери» визначає цільові орієнтири та критерії результативності. Суб’єктно-об’єктний блок конкретизує суб’єкта управління, об’єкт управління та предмет впливу. Організаційний блок визначає ресурсне забезпечення, архітектуру програмного циклу та способи взаємодії з учасниками. Економічний блок формує логіку доходів, витрат, фінансового результату та вибору конфігурації функціонування.

Управлінсько-результативний блок забезпечує оцінювання результатів, прийняття рішень щодо збереження або зміни конфігурації та формування зворотного зв’язку для наступного програмного циклу. Таким чином, адаптивність механізму реалізується через взаємодію п’яти структурних блоків та керовану зміну параметрів їх функціональних елементів між послідовними акселераційними циклами.

Представлений рисунок виконує узагальнюючу функцію та слугує рамковою моделлю для подальшого розгляду окремих блоків механізму. Деталізація внутрішньої логіки кожного блоку, характерних обмежень і специфічних контурів взаємодії подається у відповідних підпунктах із посиланням на розширені візуалізації, винесені до додатків. Це дозволяє зосередити основний текст на аналітичному обґрунтуванні ролі блоків у межах механізму, не перевантажуючи виклад допоміжними графічними деталями.



Рисунок 3.3 – Адаптивний організаційно-економічний механізм бізнес-акселератора: структура та базові взаємодії.

Джерело: розроблено автором.

Блок «Цілі та стейкхолдери» посідає вихідне місце в структурі адаптивного організаційно-економічного механізму, оскільки саме в його межах формується логіка результативності, визначаються межі допустимих управлінських рішень і встановлюються критерії доцільності зміни конфігурації механізму між програмними циклами. Специфіка бізнес-акселератора як підприємницької структури проявляється у багатокритеріальному характері цілей: одночасно мають бути узгоджені вимоги економічної стійкості акселератора, очікування щодо прогресу учасників програм та нефінансові ефекти, пов’язані з формуванням партнерств, накопиченням репутаційного капіталу та розвитком екосистемних зв’язків. При цьому цілі не формуються ізольовано, а детермінуються впливом ключових стейкхолдерів, які характеризуються різними горизонтами очікувань, пріоритетами та критеріями успішності. Саме ця різновекторність інтересів зумовлює необхідність їх інституційного та економічного узгодження в межах механізму і перетворює блок «Цілі та стейкхолдери» на системоутворюючий елемент, від якого залежать параметри інших блоків та загальна адаптивність функціонування бізнес-акселератора.

До ключових стейкхолдерних контурів акселератора належать: учасники програм (стартап-команди та діючі бізнеси, передусім МСП, що потребують прискорення розвитку), інвестори та бізнес-ангели, донорські та грантові інституції, корпоративні партнери, а також інституційний хост. Вимоги цих груп не завжди комплементарні: наприклад, відкладені результати портфельного характеру можуть суперечити потребі короткострокової ліквідності; донорські регламенти – автономії управління; орієнтація на платоспроможність – доступності для перспективних учасників; прагнення масштабу – ресурсним обмеженням і стандартам якості супроводу. Саме тому блок «Цілі та стейкхолдери» має забезпечувати не декларацію, а параметризовану рамку: що вважається результатом у межах циклу, які пороги результативності приймаються, які сигнали вважаються підставою для коригування архітектури програми, масштабу, інтенсивності супроводу або структури монетизації.

Карта стейкхолдерів (Додаток Г, рис. Г.1) наочно відображає, що багатокритеріальність цілей бізнес-акселератора має не декларативний, а структурний характер і безпосередньо транслюється в управлінські обмеження для інших блоків механізму. Очікування різних груп стейкхолдерів формують неоднорідні горизонти результативності, що зумовлює виникнення «точок напруги» між вимогами короткострокової керованості, середньострокової економічної стійкості та довгострокових портфельних ефектів. У таких умовах ключовим завданням механізму є не усунення цих суперечностей, а їх інституційне та аналітичне узгодження.

Ключовим інструментом такого узгодження в межах механізму виступає структура KPI програмного циклу (когорти). Вона має бути побудована таким чином, щоб, з одного боку, забезпечувати управлінську керованість програми в короткому часовому горизонті, а з іншого – створювати основу для накопичення показників, необхідних для оцінювання відкладених і портфельних ефектів. Саме розмежування рівнів результативності дозволяє уникнути підміни управління очікуваннями щодо довгострокових ефектів, які об’єктивно не завжди проявляються в межах одного циклу. З урахуванням цього доцільною є трирівнева структура KPI когорти, що поєднує процесні показники, короткострокові результати та відкладені ефекти. Узагальнена структура таких показників наведена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Структура KPI когорти як інструмент узгодження цілей і очікувань стейкхолдерів

Рівень KPI	Функц. призначення	Типові показники	Управлінська роль
Процесні показники	Забезпечення керованості програмного циклу	дотримання таймінгу, виконання контрольних точок, участь у сесіях	оперативне управління та коригування ходу програми
Коротко–строкові результати	Фіксація прогресу учасників у межах циклу	розвиток продукту, пітч-готовність, перші продажі, партнерства	оцінка ефективності дизайну програми та відбору
Відкладені ефекти	Оцінювання портфельної результативності	залучені інвестиції, виживаність проєктів, масштабування	підстава для стратегічних і економічних коригувань

Джерело: розроблено автором.

Підсумовуючи, блок «Цілі та стейкхолдери» формує вхідні умови функціонування адаптивного організаційно-економічного механізму: визначає критерії результативності, задає сигнали та пороги для управлінських коригувань і встановлює рамки, у межах яких має бути узгоджена ресурсна база та архітектура програм. Саме тому наступний елемент механізму – ресурсний – розглядається як обмежувач реалізму поставлених цілей і водночас як ключовий важіль керованої адаптації діяльності бізнес-акселератора.

Суб'єктно-об'єктний блок фіксує управлінську основу функціонування механізму. Суб'єктом управління виступає бізнес-акселератор як самостійна підприємницька структура в особі його керівництва та управлінської команди, об'єктом – програмно-циклічна діяльність акселератора, а предметом управлінського впливу – параметри програмного циклу, ресурсного забезпечення, структури доходів і витрат, способів взаємодії та умов переходу до наступного циклу. Така постановка забезпечує зв'язок між визначеними цілями та подальшими організаційними й економічними рішеннями.

Елемент «Ресурсна база» організаційного блоку визначає реальні межі реалізовності адаптивного організаційно-економічного механізму та умови відтворюваності програмних циклів із заданим рівнем якості. Для бізнес-акселератора ресурсна база є критичною не лише як сукупність окремих ресурсів, а як їх конфігурація у часі, здатна підтримувати різні типи учасників (стартапи та діючі бізнеси) і різні режими інтенсивності супроводу без втрати керованості [38].

У межах механізму ресурсна база структурується за принципом ядра та масштабованого контуру (Додаток Г, рис. Г.2). Ядро формує постійну основу функціонування акселератора і включає управлінське ядро (програмний та операційний менеджмент), ключові організаційні компетенції (стандарти відбору, супроводу, контролю якості) та базову інфраструктуру й цифрові інструменти. Масштабований контур охоплює експертно-менторський пул, партнерські мережі (донори, корпорації, інвестори, інституційні партнери),

додаткові сервіси та інструменти, що залучаються залежно від параметрів конкретного циклу.

Принципово важливим є те, що масштабування діяльності акселератора має пороговий характер. Із зростанням кількості учасників, паралельних програмних треків або інтенсивності супроводу виникає потреба у додаткових ролях, регламентах і координаційних механізмах, що змінює не лише структуру витрат, а й рівень управлінської складності. За відсутності відповідного ресурсного підсилення це призводить до перевантаження управлінського ядра, зниження якості супроводу та втрати відтворюваності результатів.

Результатом функціонування елементу «ресурсна база» є визначення пропускної здатності програмного циклу, ресурсних профілів для різних типів учасників, а також формування сигналів дефіциту або перевантаження. Саме ці сигнали виступають підставою для коригування архітектури програм, інтенсивності супроводу або масштабу циклу. Таким чином, цей елемент у механізмі виконує роль обмежувача реалізму адаптаційних рішень і водночас є ключовим важелем їх керованого впровадження.

Елемент «Архітектура програмного циклу» організаційного блоку є центральним елементом адаптивного організаційно-економічного механізму, оскільки саме в її межах відбувається практична реалізація програмно-циклічної діяльності акселератора та забезпечується відтворюваність результатів за різних конфігурацій ресурсів і економічних умов. У даному дослідженні архітектура програм розглядається не як перелік навчальних або менторських заходів, а як структурована логіка циклу когорти, що включає вхідний контур (відбір і запуск), контур супроводу та контролю прогресу, а також вихідний контур фіксації результатів і взаємодії зі стейкхолдерами (Додаток Г, Рис. Г.3).

Такий підхід дозволяє безпосередньо пов’язати програмну діяльність із ключовими елементами механізму. З елементом «ресурсна база» архітектура програм узгоджується через пропускну здатність і допустимий рівень інтенсивності супроводу; з управлінським блоком – через систему контрольних точок і правила прийняття рішень; з блоком економіки та потоків – через

співвідношення витрат циклу та потенційних джерел доходів. У результаті архітектура програм виступає не ізольованим елементом, а вузлом інтеграції ресурсних, управлінських і економічних рішень.

Ключовою вимогою до архітектури програм у межах адаптивного механізму є її параметризованість. Програма має містити набір керованих параметрів, зміна яких між циклами дозволяє адаптувати конфігурацію діяльності без руйнування стандартів якості та без втрати керованості. До таких параметрів належать масштаб когорти, тривалість циклу, інтенсивність супроводу, співвідношення індивідуальної та групової роботи, дизайн контрольних точок, а також диференціація траєкторій для стартапів і діючих бізнесів.

Водночас кожен із цих параметрів має об’єктивні обмеження. Зростання інтенсивності супроводу підвищує навантаження на експертно-менторський контур; диференціація траєкторій ускладнює координацію та підвищує управлінські витрати; масштабування когорти без відповідної ресурсної перебудови призводить до зниження якості супроводу і погіршення результатів. Таким чином, архітектура програм є простором, у якому адаптивність механізму реалізується через керований компроміс між масштабом, якістю та економічною стійкістю.

З метою фіксації архітектури програм як керованого об’єкта доцільно узагальнити ключові параметри циклу та пов’язані з ними обмеження у компактній аналітичній формі, що дозволяє використовувати їх як основу для управлінських і економічних коригувань між циклами.

Для мінімальної фіксації архітектури програми як керованого об’єкта в таблиці 3.3 наведено основні параметри архітектури, їх управлінське призначення і ключових обмежень.

Таблиця 3.3 – Керовані параметри архітектури програмного циклу та їх обмеження

Параметр архітектури	Управлінське призначення	Типові обмеження
Масштаб когорти	Визначає пропускну здатність програми	ресурсне перевантаження, зниження якості
Тривалість циклу	Узгодження інтенсивності та глибини супроводу	зростання витрат, втома учасників
Інтенсивність супроводу	Забезпечення прогресу учасників	навантаження на менторський контур
Диференціація траєкторій	Адаптація до різних типів учасників	координаційна складність
Дизайн контрольних точок	Забезпечення керованості циклу	затримки рішень, інформаційні лаги

Джерело: розроблено автором.

Підсумково архітектура програм визначає, як ресурсна база перетворюється у керований прогрес учасників у межах циклу і як формуються вихідні сигнали для економічного та результативного блоків. Водночас саме архітектура потребує системи управління й інструментів узгодження, що і є предметом наступного блоку.

Управлінсько-результативний блок забезпечує цілісність адаптивного організаційно-економічного механізму, оскільки саме в його межах здійснюється узгодження параметрів програмної діяльності з ресурсними обмеженнями, очікуваннями стейкхолдерів та економічними параметрами функціонування. Специфіка управління бізнес-акселератором полягає в тому, що об’єктом управлінського впливу є не стабільний операційний процес, а послідовність відтворюваних програмних циклів, у межах яких змінюються склад учасників, зовнішні умови функціонування, партнерські конфігурації та структура доходів (Додаток Г, рис. Г.4).

У такій логіці управління має бути орієнтовано не лише на контроль виконання, а на керування варіативністю. Управлінський елемент цього блоку включає: систему моніторингу та трекінгу виконання контрольних точок циклу; правила прийняття рішень щодо коригувань параметрів програми в межах поточного циклу; правила ухвалення рішень щодо зміни конфігурацій між

циклами (масштаб когорти, інтенсивність супроводу, структура треків, партнерський контур, фокус цільової групи); а також інструменти ризик-менеджменту, спрямовані на попередження накопичення системних дисфункцій.

Суттєвою характеристикою управлінсько-результативного блоку є його тісний зв'язок із системою KPI та контрольними точками програмного циклу. Сигнали відхилення прогресу учасників у межах циклу слугують підставою для оперативних управлінських рішень, зокрема щодо зміни інтенсивності супроводу, формату роботи або залучення додаткової експертизи. Водночас повторювані відхилення між циклами – наприклад, системно слабкі результати окремих типів учасників або хронічне перевантаження ресурсів – формують підстави для перегляду параметрів функціональних елементів організаційного та економічного блоків.

Таким чином, управлінсько-результативний блок у механізмі виконує роль інтеграційного контуру, який поєднує діагностику результатів із керованою зміною конфігурації діяльності акселератора. Він забезпечує відтворюваність рішень і накопичення управлінського досвіду, не переходячи при цьому до формалізації динамічних переходів між конфігураціями, що становить предмет подальшого аналізу.

Економічний блок організаційно-економічного механізму забезпечує фінансову стійкість бізнес-акселератора та водночас формує ключові системні обмеження його функціонування. У межах даного механізму економіка розглядається не як бюджет окремої програми або сукупність разових фінансових рішень, а як узгоджена у часі система доходів і витрат, що має забезпечувати ліквідність у межах програмного циклу та керованість фінансових ризиків за наявності часових лагів, волатильності попиту або зовнішніх обмежень фінансування. Такий підхід дозволяє перейти від статичного трактування економіки акселератора до її розуміння як динамічного контуру, тісно пов'язаного з іншими блоками механізму.

Принциповою особливістю економіки бізнес-акселератора є асиметрія грошових потоків. Значна частина витрат має фіксований або квазіфіксований

характер і прив’язана до запуску та реалізації програмного циклу, а також до конфігурації ресурсної бази як елемента організаційного блоку. Натомість доходи залежать від структури монетизації, умов партнерства та результативності програм і можуть мати нерівномірний, відкладений або ймовірнісний характер. Саме ця асиметрія зумовлює підвищені ризики ліквідності та потребує спеціального управлінського опрацювання в межах механізму.

У зв’язку з цим економічний блок не фіксує жодної єдиної або «базової» моделі формування доходів. Натомість він задає набір економічних параметрів, що підлягають управлінському налаштуванню залежно від конфігурації циклу: структуру джерел доходів, правила та умови монетизації, формат і тривалість партнерських зобов’язань, а також мінімальні пороги фінансової стійкості, необхідні для запуску та відтворення програмної діяльності. Такий підхід створює передумови для поєднання різних джерел доходів без втрати керованості та без жорсткої прив’язки до однієї моделі.

Економічний блок функціонує у тісному зв’язку з функціональними елементами організаційного блоку – архітектурою програмного циклу та ресурсною базою акселератора (Додаток Г, рис. Г.5). Рішення щодо масштабу когорти, інтенсивності супроводу, тривалості циклу або запуску паралельних треків мають прийматися з урахуванням можливостей забезпечення позитивного або принаймні керованого cash-flow. Водночас результати програмного циклу – як короткострокові, так і відкладені – розглядаються як сигнали для коригування економічної конфігурації. Зокрема, системно слабкі відкладені ефекти обмежують доцільність домінування пайової логіки як єдиного джерела стійкості, тоді як висока волатильність попиту знижує ефективність виключно платної моделі та потребує компенсаторних потоків або перегляду параметрів програми.

Таким чином, економічний блок не є допоміжним блоком організаційно-економічного механізму, а виконує роль ключового контуру узгодження фінансової стійкості та адаптивності діяльності бізнес-акселератора. Він створює умови для керованого поєднання різних джерел доходів і формує основу для

подальшого переходу до динамічної логіки формування та коригування структури доходів у часі.

Функціональний елемент «Результати та ефекти» управлінсько-результативного блоку забезпечує фіксацію вихідних параметрів функціонування адаптивного організаційно-економічного механізму та формує аналітичну основу для управлінських і економічних коригувань. Для бізнес-акселератора принципово важливим є розмежування результатів програмного циклу, які досяжні безпосередньо в межах когорти, та ефектів, що проявляються із часовим лагом і мають портфельний характер. Таке розмежування дозволяє уникнути редукції результативності до короткострокових показників і водночас створює основу для оцінювання стійкості діяльності акселератора у середньо- та довгостроковій перспективі.

У межах механізму результати розглядаються не як описовий підсумок реалізації програми, а як керовані аналітичні сигнали, безпосередньо пов’язані з системою KPI та контрольними точками архітектури програмного циклу як елемента організаційного блоку. Саме через таку прив’язку результати програмного циклу трансформуються у підстави для управлінських рішень і коригувань економічної конфігурації. Це дозволяє уникнути ситуації, за якої акселератор формально реалізує програму, але не накопичує релевантну аналітичну базу для підвищення відтворюваності та адаптивності діяльності.

Важливою характеристикою елемента «Результати та ефекти» є його зворотний характер: результати та ефекти не завершують механізм, а повертаються до нього у вигляді сигналів для зміни параметрів функціональних елементів організаційного та економічного блоків. Короткострокові результати дозволяють оперативно оцінити якість реалізації циклу, тоді як портфельні ефекти формують підстави для перегляду стратегічних орієнтирів і конфігурацій діяльності між циклами. Таким чином, елемент «Результати та ефекти» у складі управлінсько-результативного блоку відіграє ключову роль у забезпеченні навчальної та адаптивної функції механізму (Додаток Г, рис. Г.6).

Загалом сформовано структурну модель адаптивного організаційно-економічного механізму функціонування бізнес-акселератора, що включає п’ять взаємопов’язаних блоків. Їх функціонування забезпечується відповідними функціональними елементами, для яких визначено функції, керовані параметри, типові обмеження і вихідні сигнали. Це створює необхідні передумови для подальшого розкриття механізму як динамічної системи, у межах якої параметри функціональних елементів і конфігурація діяльності можуть змінюватися між програмними циклами під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників та результатів попередньої діяльності.

3.2. Динамічна гібридна модель реалізації організаційно-економічного механізму функціонування бізнес-акселератора

Сформована блокова структура організаційно-економічного механізму задає інваріантну рамку функціонування бізнес-акселератора, однак не визначає конкретну економічну конфігурацію його реалізації. У практичній діяльності акселератора ця рамка наповнюється різним змістом у межах окремих програмних циклів, які відрізняються масштабом, профілем учасників (стартапи та діючі бізнеси), інтенсивністю супроводу, доступністю партнерських ресурсів і, відповідно, структурою економічних потоків.

Саме ця циклічна змінність є ключовою емпіричною передумовою переходу від опису механізму до його формалізованої економічної реалізації. Отримані в розділі 2 результати свідчать, що акселератори фактично не функціонують у межах «чистих» моделей формування доходів, а реалізують комбінацію різних потоків монетизації, частки яких змінюються залежно від умов середовища та управлінських рішень. Відтак економічна реалізація організаційно-економічного механізму має описуватися не як вибір однієї моделі, а як керована зміна конфігурацій між програмними циклами.

У зв’язку з цим запропоновано гібридну динамічну модель, яка є авторською формою формалізації економічної складової організаційно-

економічного механізму бізнес-акселератора. На відміну від класифікаційного підходу, в межах якого «змішана модель» трактується як окремий тип поряд із пайовою, грантовою, платною та інституційною, гібридна модель у цій роботі інтерпретується як інтегрована структура, що одночасно включає всі потоки доходів та дозволяє описати змінність їх часток у часі [41].

Принциповою особливістю запропонованої моделі є її безпосередній зв'язок із блоками організаційно-економічного механізму. Частки окремих потоків доходів не є екзогенними параметрами, а формуються під впливом цілей акселератора та очікувань стейкхолдерів, обмежень ресурсної бази, архітектури програм і управлінських правил, зафіксованих у механізмі. Таким чином, зміна структури доходів розглядається як результат дії управлінського контуру, а не як спонтанна реакція на зовнішні умови.

Особливого значення гібридна постановка набуває в умовах одночасної роботи акселератора зі стартапами та діючими бізнесами. Для цих сегментів відрізняються горизонти досягнення результатів, допустимі рівні ризику та логіка монетизації, що безпосередньо впливає на економіку потоків. Запропонована модель дозволяє формально пов'язати ці відмінності з параметрами програмних циклів і оцінити, як зміна архітектури програм або масштабу когорти трансформує фінансову результативність у часовому вимірі.

Отже, гібридна динамічна модель доходів у цій роботі не є самостійною фінансовою конструкцією, а виступає інструментом операціоналізації організаційно-економічного механізму бізнес-акселератора. Саме в такій постановці вона створює передумови для подальшої формалізації структури доходів через вагові коефіцієнти, аналізу впливу масштабу програмних циклів і побудови сценарних траєкторій розвитку акселератора.

У межах запропонованої гібридної динамічної моделі структура доходів бізнес-акселератора формалізується через сукупність чотирьох взаємопов'язаних компонентів, кожен з яких відображає окремий канал монетизації та характеризується власною економічною логікою і часовим горизонтом реалізації.

Структурна повнота гібридної моделі забезпечується умовою нормування часток доходів:

$$w_1 + w_2 + w_3 + w_4 = 1, \quad (3.1)$$

де w_1 – частка доходів від платних програм та сервісних послуг (fee-based revenue);

w_2 – частка пайових доходів, включаючи equity, success-fee та апсайд від зростання портфеля проєктів;

w_3 – частка грантів та інституційної підтримки (donor-based / institutional revenue);

w_4 – частка доходів від корпоративних програм і контрактів (corporate revenue).

Запропоноване співвідношення має не описовий, а аналітико-інструментальний характер, оскільки забезпечує перехід від класифікаційної логіки «вибору моделі» до логіки параметризації структури доходів. У такій постановці традиційні статичні моделі інтерпретуються як граничні випадки гібридної конфігурації (наприклад, грантова модель відповідає умові $w_3 = 1$, платна – $w_1 = 1$), тоді як реальна діяльність акселератора описується проміжними та змінними комбінаціями часток.

Для організаційно-економічного механізму бізнес-акселератора це означає, що економічний блок («економіка та потоки») функціонує як керована система, у межах якої об’єктом управління є не тип моделі, а пропорції потоків доходів. Зміна цих пропорцій безпосередньо впливає на рівень фінансових ризиків, асиметрію cash-flow, тривалість часових лагів доходів, а також на вимоги до ресурсної бази та управлінських інструментів, що створює підстави для подальшого динамічного аналізу та сценарного моделювання.

Запропонована формалізація гібридної моделі доходів дозволяє перейти від абстрактного опису економічної складової акселератора до її наочного структурного подання. Візуалізація структури доходів є необхідною для фіксації логіки інтеграції окремих потоків монетизації в межах єдиної економічної

системи, а також для підкреслення того, що жоден з потоків не функціонує ізольовано. У цій логіці загальний дохід акселератора формується як результат поєднання компонентів із різними часовими горизонтами, рівнями ризику та умовами реалізації, що і зумовлює потребу в гібридній постановці (рисунок 3.4).

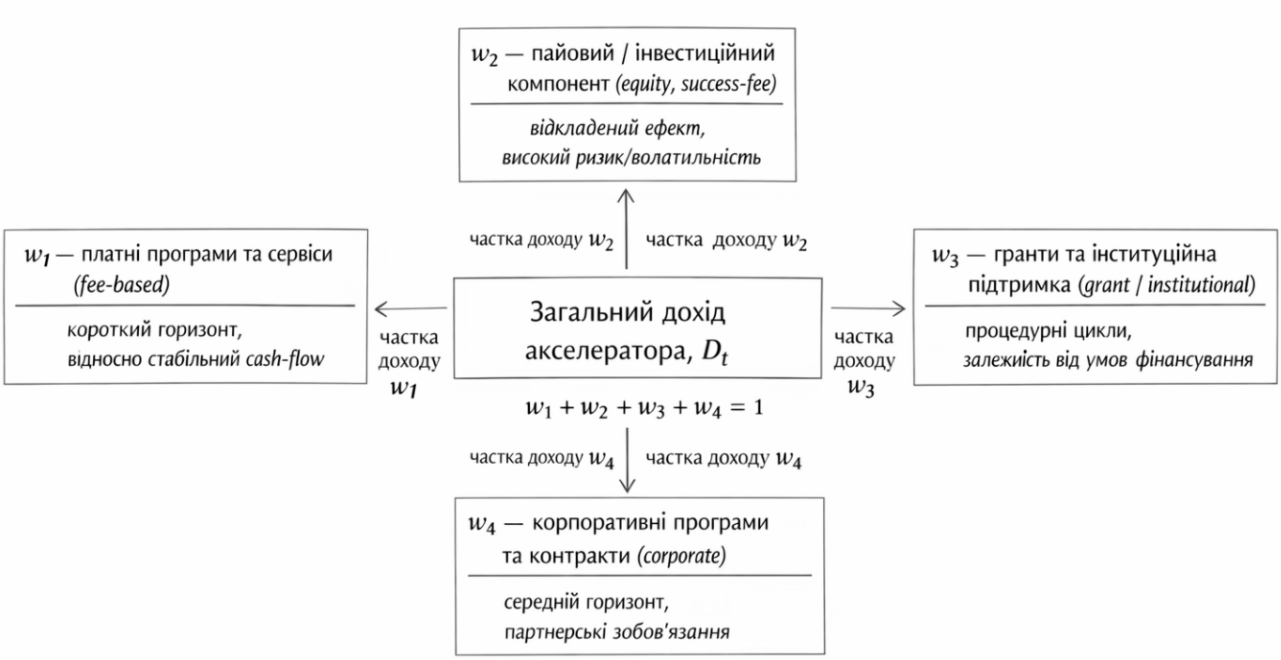


Рисунок 3.4 – Схема гібридної моделі доходів бізнес–акселератора.

Джерело: розроблено автором.

На рисунку 3.4 представлено структурну схему гібридної моделі доходів бізнес-акселератора, у межах якої загальний дохід D_t формується як агрегований результат чотирьох потоків монетизації з різною економічною природою. Візуалізація підкреслює центральну ідею запропонованої моделі: доходи акселератора визначаються не вибором однієї домінуючої моделі, а комбінацією потоків, частки яких підлягають управлінському налаштуванню.

Схема дозволяє зафіксувати асиметрію економічних характеристик окремих компонентів: платні програми та сервіси забезпечують відносно стабільний короткостроковий cash-flow; пайовий компонент має відкладений ефект і підвищену волатильність; гранти та інституційна підтримка залежать від зовнішніх процедурних циклів; корпоративні програми поєднують

середньостроковий горизонт реалізації з партнерськими зобов'язаннями. Саме поєднання цих характеристик формує економічну логіку акселератора як підприємницької структури.

Таким чином, схема гібридної моделі доходів слугує не ілюстрацією класифікації, а структурною основою для подальшої динамічної формалізації, у межах якої частки w_1–w_4 розглядаються як змінні параметри організаційно-економічного механізму. Це створює підстави для аналізу зміни конфігурацій доходів у часі, дослідження впливу масштабу програмних циклів та побудови сценарних траєкторій розвитку акселератора.

Для подальших розрахунків необхідно зафіксувати, що статичні моделі формування доходів (пайова, грантова, платна, інституційна) у даному дослідженні розглядаються як граничні випадки, тоді як базовою є гібридна постановка з розкладом доходів за компонентами w_1–w_4. Таблиця 3.4 узагальнює відповідність між статичними моделями та гібридною структурою і використовується для формування вихідних припущень при параметризації структури доходів у динаміці.

Таблиця 3.4 – Порівняльні характеристики статичних моделей та гібридної постановки доходів акселератора

Модель	Джерело доходу	Гнучкість	Можливість переходу	Відповідність практиці	Обмеження
Пайова	Частка	Низька	Обмежена	Часткова	Високі ризики, відсутність стабільного cash-flow
Платна	Плата	Середня	Середня	Часткова	Обмежена придатність для ранніх стадій та нестабільного попиту
Грантова	Грант	Низька	Середня	Часткова	Залежність від грантових циклів і умов донорів
Інституційна	Донори	Низька	Середня	Часткова	Обмеження автономії, регламентні вимоги
Гібридна (інтегрована)	w_1/w_2 $/w_3/w_4$	Висока	Висока	Висока	Потребує правил узгодження потоків і контролю конфігурацій

Джерело: розроблено автором.

Надалі статичні моделі використовуються виключно як орієнтири для задання початкових умов або перевірки крайніх випадків (наприклад, $w_3 = 1$ для грантової моделі). Основні розрахунки виконуються в гібридній постановці, де змінними є частки w_1–w_4 та їх динаміка за програмними циклами t. Саме ці параметри надалі підставляються у формули для оцінки фінансового результату циклу, ефектів зміни масштабу N_t та сценарних траєкторій структури доходів.

Компоненти w_1–w_4 не є фінансовими коефіцієнтами самі по собі: кожна частка доходу відповідає певному способу організації діяльності, часовому профілю надходжень і специфічним вимогам до окремих блоків організаційно-економічного механізму.

Компонента w_1 (платні програми та сервіси) орієнтована на короткий горизонт монетизації та потребує стандартизації програмного продукту, прогнозованої якості та здатності до продажу. Її зростання можливе лише за умови узгодження з блоками «архітектура програм» (параметризованість циклу, дизайн контрольних точок) і «управління та інструменти» (моніторинг виконання, протоколи якості, правила коригувань).

Компонента w_2 (пайова та інвестиційна логіка) має відкладений і ймовірнісний характер: доходи залежать від результативності частини учасників і реалізуються з часовим лагом. Зростання w_2 підвищує залежність механізму від якості відбору та супроводу (архітектура програм), а також від наявності організаційно-правової інфраструктури угод (управлінський блок) і здатності накопичувати портфельні ефекти (блок «результати та ефекти»).

Компонента w_3 (гранти та інституційна підтримка) знижує короткостроковий ринковий ризик, але посилює регламентні обмеження та вимоги до звітності, календарів і цільових показників, що задаються зовнішніми стейкхолдерами. Це безпосередньо відображається у блоці «цілі та стейкхолдери» та в управлінському контурі механізму.

Компонента w_4 (корпоративні програми та контракти) характеризується відносно прогнозованим горизонтом монетизації, але потребує розвиненого партнерського контуру, бізнес-девелопменту та спеціалізації програмних треків.

Зростання w_4 зумовлює необхідність зміни ресурсної конфігурації (команда, експертиза) та модифікації архітектури програм (корпоративні KPI, протоколи взаємодії).

Узагальнення економічних характеристик компонентів зафіксовано у вигляді таблиці 3.5, яка використовується як опорна база для подальшої динамічної постановки.

Таблиця 3.5 – Економічна характеристика компонентів гібридної моделі доходів

Коефіцієнт	Джерело доходу	Горизонт отримання	Ризики	Роль у стійкості
w_1	Плата	Короткостроковий	Низькі / середні	Операційна стабільність, ліквідність
w_2	Частка	Довгостроковий (лаг)	Високі	Портфельний апсайд, капіталізація
w_3	Грант / дорори	Середній (процедурний цикл)	Середні	Базова підтримка, інституційна стійкість
w_4	Копрорації	Середній	Низькі / середні	Масштабування, партнерства, повторюваність

Джерело: розроблено автором.

Для формалізації гібридної динамічної моделі в роботі запропоновано розглядати діяльність бізнес-акселератора як послідовність дискретних програмних циклів (когорт), що позначаються індексом $t = 1,2,\dots,T$. Така постановка відповідає програмно-циклічній природі акселератора та дозволяє безпосередньо пов’язати економічні параметри з архітектурою програм і результатами їх реалізації.

Стан економічної конфігурації акселератора в межах циклу t описується вектором пропорцій доходів:

$$W_t = \{w_{1t}, w_{2t}, w_{3t}, w_{4t}\}, \tag{3.2}$$

де кожна компонента w_{it} відображає частку відповідного потоку монетизації у загальному доході акселератора в циклі t. Вектор W_t не інтерпретується як ідентифікація «типу» акселератора; натомість він фіксує економічну

конфігурацію організаційно-економічного механізму, що може змінюватися між циклами в межах гібридної моделі.

Авторський підхід полягає в тому, що зміна W_t розглядається як результат керованої дії механізму, а не як випадкова або екзогенна зміна бізнес-моделі. Вектор W_t фіксує економічну конфігурацію організаційно-економічного механізму в конкретному циклі та відображає пропорції потоків монетизації, а не належність акселератора до певного «типу». Зміна W_t інтерпретується як результат керованої адаптації механізму між циклами.

Для пояснення чинників такої зміни у динамічну модель вводиться вектор розвитку:

$$X_t = \{N_t, E_t, R_t\}, \tag{3.3}$$

Він акумулює ключові параметри, що визначають можливість і доцільність трансформації економічної конфігурації акселератора.

Показник N_t відображає масштаб програмного циклу і визначається кількістю команд або учасників, залучених до акселераційної програми в циклі t. Зміна N_t має пороговий вплив на ресурсну базу та управлінську складність: зі зростанням масштабу виникає потреба у додаткових ролях, інструментах координації та зміні архітектури програм.

У межах дослідження результативність програмного циклу E_t інтерпретується як інтегральний показник досягнення KPI учасниками акселераційної програми та розглядається як функція архітектури програми, наявної ресурсної бази, використовуваних управлінських інструментів і умов зовнішнього середовища R_t:

$$E_t = f(\text{архітектура програми, ресурси, інструменти, } R_t). \tag{3.4}$$

Спрощено він може визначатися у нормованій формі:

$$E_t = \frac{\text{кількість команд, що досягли встановлених KPI}}{N_t}. \tag{3.5}$$

Такий підхід забезпечує порівнюваність результатів між циклами різного масштабу та різного профілю учасників. Показник E_t виконує роль функціонального зв'язку між блоком «результати та ефекти» та управлінським блоком механізму, оскільки використовується як сигнал якості реалізації архітектури програм і як підстава для управлінських коригувань.

Параметр R_t відображає сценарні умови зовнішнього середовища, в яких реалізується цикл t. До них належать доступність грантового та інвестиційного фінансування, рівень платоспроможного попиту на програми акселератора, активність корпоративних партнерів та загальний інноваційно-економічний контекст. Для збереження аналітичної керованості моделі R_t вводиться як дискретний індикатор (наприклад, у шкалі 0–3), що дозволяє формалізувати різні режими середовища без надмірного ускладнення розрахунків.

В умовах одночасної роботи акселератора зі стартапами та малим і середнім бізнесом узгодження KPI для формування E_t потребує поєднання універсальних результатів і сегментно-специфічних показників. Типову логіку такого узгодження подано в таблиці 3.6, яка використовується для методичного формування показника E_t без перевантаження основного тексту деталізованими метриками.

Таблиця 3.6 – Узгодженість типових результатів із сегментами учасників (для формування E_t)

Показник	Стартапи	МСП
Продукт вийшов на ринок	+	+
Залучено інвестиції	+	–
Зросла виручка	–	+
Оптимізовано витрати	–	+
Масштабування	+	частково

Джерело: розроблено автором.

Параметр R_t вводиться як дискретний індикатор сценарних умов (наприклад, у шкалі 0–3), що дозволяє формалізувати вплив зовнішнього середовища без надмірного ускладнення моделі. Така дискретизація є свідомим

авторським спрощенням, спрямованим на збереження аналітичної прозорості моделі та можливість її практичної апробації.

Керована змінність економічної конфігурації акселератора між програмними циклами задається функцією переходу:

$$W_{t+1} = F(W_t, X_t). \tag{3.6}$$

Змістовно ця залежність означає, що структура доходів наступного циклу формується як результат поєднання:

– поточної конфігурації потоків доходів W_t;

– параметрів масштабу та результативності програмного циклу (N_t, E_t);

– сценарних умов зовнішнього середовища R_t.

У термінах організаційно-економічного механізму функція $F(\cdot)$ відображає процес трансляції управлінських рішень у економічні наслідки. Управлінський блок, спираючись на KPI та контрольні точки архітектури програм, визначає правила коригування параметрів діяльності, тоді як економічний блок фіксує результати цих рішень у вигляді зміни структури доходів W_tта відповідних фінансових показників. Саме така постановка дозволяє розглядати гібридну модель не як описову характеристику, а як інструмент аналізу еволюції акселератора в часі.

Для практичної інтерпретації моделі масштаб циклу N_t доцільно пов’язувати зі стадіями розвитку акселератора, оскільки саме масштабування є тригером порогових ефектів у ресурсній базі та управлінні. При цьому N_t у даній постановці інтерпретується як загальна кількість учасників, охоплених акселератором у циклі t (тобто обсяг навантаження на механізм у межах періоду), тоді як керована місткість одного програмного потоку/треку обмежується рівнем, обґрунтованим у розділі 2 (до 20 учасників) з огляду на вимоги якості супроводу та контрольованості циклу. Відповідно, зростання N_t на практиці досягається не механічним збільшенням розміру однієї когорти, а розгортанням паралельних треків, повторенням циклів або диференціацією програм.

В умовах базової постановки можуть використовуватися такі орієнтири щодо масштабу N_t як показника стадії розвитку акселератора:

– початкові програми: $N_t = 10–15$ учасників (один потік);

– стадія зростання: $N_t = 20–40$ учасників (два потоки/треки або повторення циклу);

– стадія стабілізації: $N_t = 30–50$ учасників (кілька треків/повторень за період при збереженні ліміту керованості потоку).

Ці інтервали не є нормативними, але дозволяють показати, що зростання N_t змінює ресурсні потреби, ускладнює координацію треків і впливає на доцільність зрушення структури доходів: підвищення w_4 (корпоративний компонент) потребує спеціалізації програм і команди; підвищення w_1 (платна логіка) – стандартизації та стабільної якості; підвищення w_2 (пайова логіка) – посилення відбору та портфельного підходу до оцінювання ефектів.

У термінах динамічної моделі зростання масштабу N_t безпосередньо впливає на вектор розвитку X_t і, відповідно, на функцію переходу економічної конфігурації між циклами. Збільшення N_t змінює навантаження на ресурсну базу, ускладнює управлінський контур і підвищує вимоги до стандартизації архітектури програм, що у сукупності впливає на доцільність коригування структури доходів. У формалізованому вигляді це означає, що для різних рівнів N_t функція переходу формула (3.6) реалізується за різними правилами, зумовлюючи зміщення вагових коефіцієнтів w_1–w_4. Таким чином, масштаб циклу виступає не лише кількісним показником діяльності акселератора, а й активним параметром адаптивного організаційно-економічного механізму, який визначає допустимі траєкторії еволюції гібридної моделі доходів у часі.

Динамічна гібридна модель організаційно-економічного механізму бізнес-акселератора має відображати не лише зміну структури доходів у часі, але й економічну вартість переходів між конфігураціями, що виникають у процесі адаптації механізму між програмними циклами. У цьому контексті принциповим є розмежування витрат, пов’язаних із відтворенням програмного циклу, та витрат,

що є наслідком управлінських рішень щодо зміни економічної логіки функціонування акселератора.

У спрощеній аналітичній постановці динамічної моделі витратна частина подається через базову витратну платформу одного програмного циклу, яка в межах концептуальної моделі розглядається як інваріантна основа аналізу. Формально це подається у вигляді:

$$C_{total} = const. \tag{3.7}$$

Така фіксація означає, що в рамках теоретичної моделі C_{total} використовується як узагальнена витратна база циклу, склад і структура якої визначені методикою розрахунків та наведені в додатках (з урахуванням поділу на постійні, змінні та умовно-змінні статті витрат). Це дозволяє аналітично відокремити витрати відтворення програмного циклу від витрат, пов'язаних зі зміною конфігурації організаційно-економічного механізму.

Разом із тим у прикладній апробації моделі операційні витрати диференціюються за окремими моделями монетизації, що відповідає реальній практиці функціонування бізнес-акселераторів. У цьому випадку фіксація C_{total} має методичний характер і слугує винятково для виділення ролі витрат трансформації як самостійного елемента механізму.

Додаткові витрати, пов'язані зі зміною пропорцій доходів між циклами, вводяться в модель у вигляді витрат активації, які формалізуються як функція зміни структури доходів:

$$A_t = f(\Delta w_{1,t}, \Delta w_{2,t}, \Delta w_{3,t}, \Delta w_{4,t}), \tag{3.8}$$

або в узагальненому вигляді:

$$A_t = f(\Delta W_t). \tag{3.9}$$

Якщо структура доходів між послідовними циклами не змінюється, тобто $\Delta W_t = 0$, то витрати активації відсутні $A_t = 0$.

У випадку зміни одного або кількох компонентів структури доходів виникають одноразові додаткові витрати, пов’язані з перебудовою управлінських, контрактних, організаційних та інфраструктурних елементів механізму. При одночасній зміні кількох компонент у моделі враховується синергія витрат трансформації, що відображає часткове накладання управлінських та адміністративних процесів. Це подається у вигляді:

$$A_t = (A_{w_1} + A_{w_2} + A_{w_3} + A_{w_4}) \cdot k, \tag{3.10}$$

де коефіцієнт синергії $k \in [0{,}6; 0{,}8]$.

Організаційно-економічний зміст показника A_t полягає в тому, що він відображає ресурсну та управлінську «ціну» адаптації механізму. Перехід між економічними конфігураціями потребує додаткових ролей, юридичного та фінансового супроводу, бізнес-девелопменту, маркетингових активностей або адміністрування грантових процедур. Принципово важливо, що ці витрати:

– не входять до складу операційних витрат жодної з моделей монетизації;
– не повторюються автоматично в кожному програмному циклі;
– виникають виключно за умови $\Delta W_t \neq 0$.

У моделі це формалізується таким чином:

$$A_t = \begin{cases} 0, & \text{якщо } \Delta W_t = 0, \\ \left(\sum A_{w_i}\right) \cdot k, & \text{якщо } \Delta W_t \neq 0, \end{cases} \quad k = 0{,}7. \tag{3.11}$$

Типологія напрямів зміни структури доходів, відповідні типи витрат активації та їх нормативні значення наведені в таблиці 3.7. Детальна методика розрахунку витрат активації для переходів між окремими моделями монетизації, включаючи їх масштабування залежно від витратної бази програмного циклу, подана в Додатку Д. Таким чином, показник A_t виконує в динамічній гібридній моделі роль обмежувача швидкості та напрямів адаптації організаційно-економічного механізму.

Таблиця 3.7 – Витрати активації A_t при зміні пропорцій доходів у гібридній моделі акселератора

Напрям зміни структури доходів	Компонента ΔW_t	Основний тип витрат	Економічний зміст витрат
Перехід у бік пайової логіки	$\Delta w_2 > 0$	Юридичні, інвестиційні	Створення SPV / договірних конструкцій, due diligence, супровід інвестугод
Перехід у бік платної моделі	$\Delta w_1 > 0$	Маркетингові, продажі	Просування програм, залучення платоспроможного попиту, формування воронки
Посилення корпоративного компонента	$\Delta w_4 > 0$	Business development	Переговори з корпораціями, адаптація програм, контрактинг
Нарощування грантової частки	$\Delta w_3 > 0$	Адміністративні	Підготовка заявок, звітність, аудит, дотримання донорських вимог
Одночасна зміна кількох компонентів	$\Delta W_t \neq 0$	Комбіновані	Синергія процесів, спільне використання управлінських і адміністративних ресурсів

Джерело: розроблено автором.

Навіть за наявності потенційно привабливих джерел доходів різкі зміни структури W_t можуть бути економічно недоцільними через високу вартість активації. Це обґрунтовує доцільність сценарного та поетапного коригування структури доходів у межах адаптивного механізму функціонування бізнес-акселератора.

Фінансова результативність діяльності бізнес-акселератора у програмному циклі t визначається як інтегральний показник економічної реалізації організаційно-економічного механізму та формується під впливом структури доходів, масштабів і результативності циклу, а також управлінських рішень щодо адаптації економічної конфігурації. У межах динамічної гібридної моделі фінансовий результат відображає агрегований ефект одночасного функціонування кількох моделей монетизації, кожна з яких характеризується власними дохідними та витратними параметрами.

У формалізованому вигляді фінансовий результат програмного циклу задається співвідношенням:

$$FR_t = \sum_{i=1}^{4} (w_{i,t} \cdot (D_{i,t} - C_{i,t})) - A_t, \quad (3.12)$$

де $w_{i,t}$– частка i-го потоку доходів у структурі гібридної моделі в циклі t;

$D_{i,t}$– дохід відповідного типу в циклі t(платний, пайовий, грантовий або корпоративний), що формується залежно від масштабів та результативності програмного циклу;

$C_{i,t}$– операційні витрати програмного циклу, характерні для відповідної моделі монетизації та обраного масштабу когорти, структура і залежність яких визначені методикою розрахунків та наведені в додатках;

A_t– витрати активації – агреговані витрати активації, пов'язані з управлінськими переходами між економічними конфігураціями у межах циклу t.

Запропонований запис є принциповим для досліджуваного організаційно-економічного механізму з кількох причин. По-перше, він фіксує, що фінансовий результат акселератора залежить не лише від загального обсягу доходів, а від структури гібридної конфігурації, тобто від пропорцій поєднання різних моделей монетизації та їхніх індивідуальних економічних характеристик. По-друге, у формулі прямо враховано вартість адаптації механізму, що дозволяє кількісно оцінювати компроміс між короткостроковою фінансовою результативністю та довгостроковою стійкістю функціонування акселератора.

У термінах організаційно-економічного механізму величина FR_t виступає агрегованим вихідним показником, який інтегрує результати функціонування блоків «економіка та потоки», «управління та інструменти» та «результати та ефекти», і водночас слугує інформаційною основою для коригування структури доходів та параметрів програмної діяльності у наступних програмних циклах.

У межах динамічної гібридної моделі сценарний підхід використовується як інструмент аналітичного розгортання функції переходу між економічними конфігураціями, а не як опис можливих станів розвитку у якісних термінах. Сценарність у цій постановці полягає у фіксації типових комбінацій параметрів

середовища та діяльності, за яких реалізуються різні траєкторії зміни структури доходів:

$$W_{t+1} = F(W_t, X_t), \text{ де } X_t = \{N_t, E_t, R_t\}. \quad (3.13)$$

Змінна R_t відображає сценарні умови зовнішнього середовища, які впливають на доступність фінансування, платоспроможний попит, корпоративний інтерес та інвестиційну активність; параметри N_t і E_t фіксують відповідно масштаб та результативність циклу. Залежно від поєднання цих параметрів у моделі формуються допустимі траєкторії коригування W_t і відповідні значення FR_t.

Оптимістичний сценарій відповідає сприятливим умовам середовища ($R_t = 2–3$), за яких можливе розширення масштабу діяльності та посилення платного і корпоративного компонентів структури доходів. У цьому випадку витрати активації A_tкомпенсуються зростанням дохідної бази та підвищенням фінансової стійкості у середньостроковій перспективі. Песимістичний сценарій характеризується низьким рівнем ринкової активності ($R_t = 0–1$), що зумовлює переорієнтацію на інституційно-грантові джерела та посилення вимог до контролю ліквідності, обмежуючи допустимі зміни структури W_t. Базовий сценарій займає проміжне положення та передбачає поступове коригування пропорцій доходів за умов керованих витрат активації.

Сценарна постановка є безпосереднім продовженням логіки організаційно-економічного механізму: блок «результати та ефекти» формує сигнали через показник E_t, блок «управління та інструменти» реалізує правила переходів і коригувань, а блок «економіка та потоки» фіксує наслідки цих рішень у вигляді змін W_t та фінансового результату FR_t з урахуванням витрат активації A_t.

У межах дослідження сформовано динамічну гібридну модель, яка забезпечує формалізацію економічної реалізації організаційно-економічного механізму функціонування бізнес-акселератора через систему взаємопов’язаних змінних, параметрів і залежностей. Структура доходів акселератора

представлена у вигляді вектора W_t як керованого параметра економічного блоку механізму; вектор розвитку $X_t = \{N_t, E_t, R_t\}$ відображає масштаб програмної діяльності, її результативність та сценарні умови зовнішнього середовища; функція переходу $W_{t+1} = F(W_t, X_t)$ задає керовану динаміку зміни економічних конфігурацій між програмними циклами. Запровадження витрат активації A_t дозволяє кількісно врахувати економічну «ціну» адаптації механізму, а показник фінансового результату FR_t виступає агрегованим виходом економічної реалізації механізму в межах циклу.

У сукупності це формує завершену аналітичну рамку, в межах якої організаційні, управлінські та економічні рішення розглядаються як елементи єдиного адаптивного механізму, а їх наслідки можуть бути кількісно оцінені у динаміці. Побудована модель не зводиться до опису окремих типів бізнес-моделей акселератора, а дозволяє аналізувати траєкторії розвитку та переходи між конфігураціями з урахуванням ресурсних обмежень, результативності програм і змін умов середовища.

Зазначене створює методичну основу для наступного етапу дослідження – апробації організаційно-економічного механізму та сценарної оцінки його результативності на основі реальних параметрів програмної діяльності, фінансових показників і моделей доходів. Дослідимо як динамічна гібридна модель застосовується для аналізу практичних сценаріїв функціонування бізнес-акселератора та оцінювання наслідків управлінських рішень у часовому вимірі.

3.3. Апробація динамічної гібридної моделі організаційно-економічного механізму бізнес-акселератора

Апробація динамічної гібридної моделі організаційно-економічного механізму бізнес-акселератора здійснюється у формі сценарного розрахункового моделювання. Такий підхід обрано з урахуванням того, що запропонований механізм передбачає змінність структури доходів у часі та можливість керованих управлінських переходів між альтернативними конфігураціями.

Метою сценарної апробації є не емпіричне підтвердження ефективності механізму, а перевірка його операційності, внутрішньої узгодженості та адаптивності за різних умов функціонування. Сценарії в цьому контексті розглядаються як аналітичні конструкції, що дозволяють простежити реакцію механізму на зміну умов середовища та на управлінські рішення щодо структури доходів без залучення зовнішніх польових даних.

Апробація базується на внутрішніх розрахункових даних, сформованих на основі фінансово-економічної діагностики моделей функціонування бізнес-акселераторів. Усі сценарії аналізуються для типового програмного циклу з фіксованим масштабом когорти, що забезпечує порівнянність результатів. Сценарне моделювання здійснюється для трьох послідовних програмних циклів у межах кожного сценарію. Така постановка дозволяє розмежувати початковий стан механізму, фазу адаптації та фазу стабілізації досягнутої конфігурації. Вихідні дані сценаріїв та параметри їх реалізації наведено у таблиці 3.8, що забезпечує прозорість розрахунків і відтворюваність апробації.

Таблиця 3.8 – Порівняльна характеристика сценаріїв апробації динамічної гібридної моделі

Параметр	Песимістичний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
Характер умов середовища	Несприятливі	Нейтральні	Сприятливі
Параметр середовища R_t	0	1	2
Масштаб когорти N_t	20	20	20
Кількість програмних циклів	3	3	3
Характер адаптації	Обмежена	Керована	Активна
Кількість управлінських переходів	1	1	1
Наявність фази стабілізації	Так	Так	Так

Джерело: розроблено автором.

Значення показника результативності програмного циклу та структурні ваги доходних контурів у кожному сценарії змінюються за циклами відповідно до логіки адаптивного механізму. Для наочності вихідні траєкторії результативності за сценаріями подано в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Траєкторії результативності програмного циклу за сценаріями

Сценарій	Показник результативності		
	E_1	E_2	E_3
Песимістичний	0,08	0,06	0,05
Базовий	0,10	0,11	0,12
Оптимістичний	0,20	0,22	0,25

Джерело: розроблено автором.

Структурні параметри доходів у межах кожного сценарію змінюються відповідно до обраної логіки адаптації та подані в таблиці 3.10. Наведені значення використовуються без додаткового коригування у всіх подальших розрахунках фінансового результату програмних циклів.

Таблиця 3.10 – Структура доходів W_t у сценарній апробації (за циклами)

Сценарій	Цикл t	w_1(платна)	w_2(пайова)	w_3(грантова)	w_4(внутрішньо-інституційна)
Песимістичний	1	0,40	0,05	0,45	0,10
	2	0,42	0,04	0,46	0,08
	3	0,42	0,04	0,46	0,08
Базовий	1	0,35	0,10	0,40	0,15
	2	0,33	0,05	0,39	0,23
	3	0,33	0,05	0,39	0,23
Оптимістичний	1	0,30	0,08	0,37	0,25
	2	0,28	0,03	0,35	0,34
	3	0,28	0,03	0,35	0,34

Джерело: розроблено автором.

Наведені таблиці задають єдину параметричну рамку сценарної апробації, у межах якої здійснюються подальші розрахунки фінансового результату програмних циклів. Таке подання дозволяє зосередити увагу не на повторному описі параметрів, а на аналізі результатів та інтерпретації поведінки адаптивного механізму в різних умовах функціонування.

Сценарна апробація динамічної гібридної моделі здійснюється у формі розрахункового моделювання для трьох послідовних програмних циклів ($t = 1 \dots 3$) за фіксованого масштабу когорти $N_t = 20$. Така постановка дозволяє

забезпечити порівнянність результатів між сценаріями та ізолювати вплив структурних змін механізму від масштабного чинника.

Для ілюстрації розрахунку далі наведено порядок апробації на прикладі песимістичного сценарію, для якого зовнішні умови задаються як несприятливі ($R_t = 0$), а результативність програмного циклу знижується за траєкторією:

$$E_t: 0{,}08 \rightarrow 0{,}06 \rightarrow 0{,}05.$$

Для кожного доходного контуру використовуються сталі фінансові параметри, отримані за результатами розрахунків у розділі 2 та відповідних додатках, які не змінюються між циклами за фіксованого $N = 20$:

– платна модель (1): $D_1 = 38\,000$ дол. США, $C_1 = 37\,200$ дол. США, чистий результат: $(D_1 - C_1) = 800$U дол. США;

– грантова модель (3): $D_3 = 50\,000$ дол. США, $C_3 = 49\,500$ дол. США, чистий результат: $(D_3 - C_3) = 500$ дол. США;

– внутрішньо-інституційна модель (4): $D_4 = 52\,000$ дол. США, $C_4 = 23\,000$ДОЛ. США, чистий результат: $(D_4 - C_4) = 29\,000$ДОЛ. США;

– пайова модель (2): операційні витрати $C_2 = 40\,400$ дол. США; дохід змінюється залежно від результативності програмного циклу.

Дохід пайового контуру в кожному програмному циклі визначається пропорційно показнику результативності E_t та калібрується таким чином, щоб за базового рівня $E = 0{,}10$ відтворювати фактичний дохід у 9 000 дол. США, отриманий у попередніх розрахунках. Відповідна залежність має вигляд:

$$D_{2,t} = 90\,000 \cdot E_t.$$

Чистий результат пайового контуру в циклі tвизначається як:

$$(D_{2,t} - C_2) = D_{2,t} - 40\,400.$$

Такий підхід дозволяє відобразити чутливість пайової моделі до зміни результативності програмного циклу без введення додаткових змінних.

Для песимістичного сценарію використовується логіка обмеженої адаптації: структурна перебудова механізму здійснюється лише один раз – між першим і другим циклами, після чого конфігурація стабілізується.

Структури доходів і витрати активації задаються таким чином:

$$W_1 = \{0{,}40;\ 0{,}05;\ 0{,}45;\ 0{,}10\}, A_1 = 0;$$
$$W_2 = \{0{,}42;\ 0{,}04;\ 0{,}46;\ 0{,}08\}, A_2 = 2\,254 \text{ дол. США};$$
$$W_3 = W_2, A_3 = 0.$$

Витрати активації враховуються лише у циклі фактичного управлінського переходу та визначаються відповідно до матриці переходів, наведеної в Додатку Д. Для кожного циклу розраховується зважений внесок кожного доходного контуру:

$$\text{Внесок}_{i,t} = w_{i,t} \cdot (D_{i,t} - C_i), \tag{3.14}$$

Після чого фінансовий результат програмного циклу визначається за формулою:

$$FR_t = \sum_{i=1}^{4} w_{i,t} \cdot (D_{i,t} - C_i) - A_t.$$

Отримані значення FR_t використовуються для аналізу динаміки фінансового результату та оцінки економічної доцільності адаптації механізму в межах відповідного сценарію.

Наведемо результати розрахунків для всіх зазначених сценаріїв.

1. Песимістичний сценарій відображає умови несприятливого зовнішнього середовища, за яких можливості масштабування бізнес-акселератора є обмеженими, а інвестиційні та корпоративні контури монетизації

характеризуються підвищеним рівнем економічного ризику. У таких умовах ключовим завданням адаптивного механізму є не максимізація доходів, а збереження керованості фінансового результату та мінімізація втрат, пов'язаних із неефективними структурними рішеннями.

Апробація песимістичного сценарію здійснюється для трьох послідовних програмних циклів. Значення показника результативності програмного циклу знижуються в часі, що відображає погіршення умов реалізації акселераційних програм. Структура доходів коригується лише один раз – між першим і другим циклами, після чого механізм переходить до фази стабілізації без подальших структурних змін. Це дозволяє продемонструвати економічну доцільність обмеженої адаптації в умовах негативної динаміки результативності.

Отримані результати в таблиці 3.11 свідчать, що в умовах песимістичного сценарію фінансовий результат програмного циклу залишається від'ємним упродовж усіх трьох циклів. При цьому динаміка FR_t визначається не лише зниженням результативності програмного циклу, але й наявністю витрат адаптації механізму.

Таблиця 3.11 – Узагальнені результати розрахунків фінансового результату програмних циклів (песимістичний сценарій апробації динамічної гібридної моделі)

Цикл t	E_t	Структура W_t	Витрати активації A_t, дол. США	Фінансовий результат FR_t, дол. США
1	0,08	{0,40; 0,05; 0,45; 0,10}	0	–4215
2	0,06	{0,42; 0,04; 0,46; 0,08}	2 254	–5568
3	0,05	{0,42; 0,04; 0,46; 0,08}	0	–4607

Зменшення значень E_t призводить до погіршення економічних показників пайового контуру, що обґрунтовує зниження його частки у структурі доходів уже на другому циклі. Таким чином, адаптація структури W_tмає чітку економічну мотивацію і спрямована на зменшення впливу збиткових компонентів гібридної моделі.

Виникнення витрат активації у другому циклі відображає економічну «ціну» навіть обмеженої адаптації. Саме в цьому циклі спостерігається найгірше значення фінансового результату, що свідчить про короткостроковий негативний ефект управлінського переходу. Водночас відсутність нових витрат активації в третьому циклі дозволяє частково стабілізувати фінансовий результат, незважаючи на подальше зниження результативності програм.

Таким чином, песимістичний сценарій демонструє, що запропонований адаптивний механізм не прагне до постійного коригування структури доходів за будь-яких умов. Навпаки, у несприятливому середовищі він реалізує стратегію мінімально необхідної адаптації з подальшою стабілізацією, що підтверджує його керованість і внутрішню економічну логіку.

2. Базовий сценарій відображає умови відносно стабільного зовнішнього середовища, за яких бізнес-акселератор не стикається з жорсткими обмеженнями щодо реалізації програм, але водночас не має надлишкових можливостей для агресивного масштабування. У таких умовах адаптивний механізм реалізується у формі помірних, економічно вмотивованих структурних змін, спрямованих на покращення фінансового результату без істотного зростання ризиків.

На відміну від песимістичного сценарію, де адаптація має компенсаторний характер, у базовому сценарії вона виступає інструментом поступового вдосконалення конфігурації механізму. Це дозволяє оцінити, чи здатна динамічна гібридна модель забезпечувати кероване покращення результатів за відсутності різких змін зовнішніх умов.

У базовому сценарії передбачається один керований структурний перехід між першим і другим циклами, після чого механізм переходить у фазу стабілізації. Така постановка дозволяє чітко відокремити ефект адаптації від ефекту поточного функціонування (таблиця 3.12).

Таблиця 3.12 – Узагальнені результати розрахунків фінансового результату програмних циклів (базовий сценарій апробації динамічної гібридної моделі)

Цикл t	E_t	Структура W_t	Витрати активації A_t, дол. США	Фінансовий результат FR_t, дол. США
1	0,10	{0,35; 0,10; 0,40; 0,15}	0	–7310
2	0,11	{0,33; 0,05; 0,39; 0,23}	2 254	–4980
3	0,12	{0,33; 0,05; 0,39; 0,23}	0	–2726

Джерело: розроблено автором.

Результати розрахунків свідчать, що в базовому сценарії фінансовий результат програмного циклу демонструє стійку позитивну динаміку, незважаючи на те, що його абсолютні значення залишаються від'ємними. Перехід від першого до другого циклу супроводжується зменшенням величини від'ємного фінансового результату, що підтверджує економічну доцільність адаптації структури доходів.

Ключовим чинником покращення результатів є перерозподіл структурних ваг на користь контурів з нижчим рівнем збитковості та відносно стабільними фінансовими характеристиками. Зокрема, зменшення частки пайового контуру, який у межах базових параметрів залишається економічно невиправданим, дозволяє знизити його негативний вплив на агрегований фінансовий результат.

Виникнення витрат активації у другому циклі тимчасово стримує покращення фінансового результату, однак уже в третьому циклі, за відсутності нових структурних змін, спостерігається ефект стабілізації. Це свідчить про те, що адаптація механізму має короткострокову вартість, але може забезпечувати довгострокове покращення результатів за рахунок більш збалансованої конфігурації.

Таким чином, базовий сценарій демонструє, що запропонований динамічний гібридний механізм здатний реалізовувати керовану адаптацію з поступовим фінансовим ефектом, не вимагаючи частих управлінських втручань. Отримані результати підтверджують доцільність використання механізму в умовах стабільного середовища як інструменту еволюційного вдосконалення структури доходів бізнес-акселератора.

3. Оптимістичний сценарій відповідає умовам сприятливого зовнішнього середовища, за яких бізнес-акселератор має розширені можливості реалізації програм, залучення партнерів і формування економічних ефектів від більш складних контурів монетизації. За таких умов адаптивний механізм використовується не як інструмент компенсації втрат, а як засіб активного налаштування структури доходів із орієнтацією на довгострокову результативність.

Характерною особливістю цього сценарію є зростаюча траєкторія результативності програмних циклів, що створює передумови для доцільного перерозподілу структурних ваг між доходними контурами. При цьому адаптація здійснюється обмежену кількість разів і супроводжується виникненням витрат активації, які інтерпретуються як інвестиційна складова управлінських рішень, а не як втрати, що підлягають мінімізації.

В оптимістичному сценарії передбачається один управлінський перехід між першим і другим циклами з подальшим закріпленням досягнутої конфігурації. Витрати активації враховуються лише в другому циклі, що дозволяє відокремити ефект активної адаптації від ефекту стабільного функціонування механізму.

Отримані результати (таблиця 3.13) свідчать, що в умовах оптимістичного сценарію адаптивний механізм здатний забезпечити поступовий перехід від від'ємного до додатного фінансового результату програмного циклу.

Таблиця 3.13 – Узагальнені результати розрахунків фінансового результату програмних циклів (оптимістичний сценарій апробації динамічної гібридної моделі)

Цикл t	E_t	Структура W_t	Витрати активації A_t, дол. США	Фінансовий результат FR_t, дол. США
1	0,20	{0,30; 0,08; 0,37; 0,25}	0	–2180
2	0,22	{0,28; 0,03; 0,35; 0,34}	2 254	–1050
3	0,25	{0,28; 0,03; 0,35; 0,34}	0	1320

Джерело: розроблено автором.

Уже на другому циклі негативний фінансовий результат суттєво зменшується, незважаючи на наявність витрат активації, що підтверджує економічну доцільність управлінського переходу.Ключовим чинником покращення результатів є структурне підсилення контурів з відносно стабільними або масштабованими економічними ефектами та обмеження частки пайового контуру, який навіть за високої результативності програм залишається витратним у короткостроковому горизонті. Такий підхід демонструє, що адаптивний механізм не орієнтований на формальне нарощування ризикових потоків, а реалізує принцип економічно обґрунтованої селективності.

Виникнення витрат активації у другому циклі має характер разової «ціни перебудови» структури доходів. У третьому циклі, за відсутності нових структурних змін, фінансовий результат покращується за рахунок ефекту стабілізації та зростання результативності програм. Це дозволяє інтерпретувати адаптацію не як одноразову дію, а як інвестиційне рішення з відкладеним економічним ефектом.

Таким чином, оптимістичний сценарій демонструє, що запропонована динамічна гібридна модель організаційно-економічного механізму бізнес-акселератора є здатною не лише обмежувати втрати або поступово покращувати результати, а й формувати фінансово стійку конфігурацію за сприятливих умов середовища. Це підтверджує адаптивний характер механізму та його придатність для використання в різних фазах розвитку акселератора.

Проведена сценарна апробація динамічної гібридної моделі дозволила здійснити порівняльний аналіз поведінки організаційно-економічного механізму бізнес-акселератора за різних умов функціонування. Узагальнення результатів для песимістичного, базового та оптимістичного сценаріїв дає змогу оцінити не окремі фінансові показники, а логіку адаптації механізму, її економічну доцільність і межі ефективності.

Ключовою відмінністю між сценаріями є характер реакції механізму на зміну результативності програмних циклів та умов середовища. У песимістичному сценарії адаптація має стриманий характер і реалізується лише

один раз, після чого механізм переходить до фази стабілізації. У базовому сценарії адаптація спрямована на поступове покращення фінансового результату за рахунок перерозподілу структурних ваг доходів. В оптимістичному сценарії адаптація набуває активнішого характеру та виступає інструментом формування фінансово результативної конфігурації (таблиця 3.14).

Таблиця 3.14 – Порівняльні результати сценарної апробації динамічної гібридної моделі організаційно-економічного механізму бізнес-акселератора

Показник	Песимістичний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
Характер умов середовища	Несприятливі	Стабільні	Сприятливі
Траєкторія результативності E_t	0,08 → 0,06 → 0,05	0,10 → 0,11 → 0,12	0,20 → 0,22 → 0,25
Кількість управлінських переходів	1	1	1
Витрати активації виникають у 2-му циклі	$t = 2$	$t = 2$	$t = 2$
Витрати активації A_t, дол. США	2254	2254	2254
Фінансовий результат FR_1, дол. США	–4215	–7 310	–2180
Фінансовий результат FR_2, дол. США	–5568	–4980	–1050
Фінансовий результат FR_3, дол. США	–4607	–2726	1320
Зміна фінансового результату за цикл, дол. США	+961	+4584	+3500
Загальна тенденція	Стабілізація збитків	Зменшення збитків	Перехід до прибутковості
Тип адаптації механізму	Захисна	Еволюційна	Інвестиційна

Джерело: розроблено автором.

Узагальнені результати сценарної апробації демонструють, що динаміка фінансового результату програмних циклів істотно відрізняється залежно від умов середовища та характеру адаптації механізму. У песимістичному сценарії одноразова адаптація не забезпечує покращення фінансового результату, однак дозволяє уникнути його подальшого погіршення, що проявляється у стабілізації значень FR_t після другого циклу.

У базовому сценарії керована адаптація структури доходів сприяє поступовому зменшенню від'ємного фінансового результату, причому

позитивний ефект проявляється саме в циклі стабілізації після понесення витрат активації. Це підтверджує доцільність використання механізму як інструменту еволюційного покращення фінансових параметрів діяльності бізнес-акселератора.

Для забезпечення прозорості апробації фінансовий результат кожного програмного циклу визначається на основі єдиної розрахункової логіки з урахуванням параметра результативності програми, структури джерел доходу та витрат реалізації відповідного циклу. У циклі, в якому відбувається перехід до іншої конфігурації, до витрат додатково включаються витрати активації, що відображають економічну вартість організаційно-економічної перебудови механізму. Такий підхід дає можливість відокремити фінансовий результат поточного режиму функціонування від економічних наслідків зміни конфігурації.

У першому циклі базового сценарію використовується вихідна структура доходів за значення показника результативності 0,10. За цих параметрів фінансовий результат становить –7310 дол. США. Отриманий результат виконує функцію вихідного сигналу для адаптивного блоку механізму та є підставою для перегляду конфігурації доходів перед наступним програмним циклом.

У другому циклі структура доходів коригується до , а показник результативності зростає до 0,11. Перехід між конфігураціями супроводжується одноразовими витратами активації у розмірі 2254 дол. США. З урахуванням зміни структури доходів, зростання результативності та витрат активації фінансовий результат другого циклу становить –4980 дол. США. Отже, навіть з урахуванням витрат на перебудову величина від’ємного фінансового результату скорочується порівняно з першим циклом.

У третьому циклі скоригована структура доходів зберігається, тому повторні витрати активації не виникають. За подальшого зростання показника результативності до 0,12 фінансовий результат становить –2726 дол. США. Таким чином, базовий сценарій відображає не одномоментний ефект зміни моделі, а послідовну логіку адаптації: виявлення незадовільного результату у

першому циклі, економічно обґрунтований перехід між конфігураціями перед другим циклом та реалізацію ефекту стабілізації у третьому циклі.

Оптимістичний сценарій демонструє найбільш виражений ефект адаптації: після одноразових витрат активації механізм забезпечує перехід до додатного фінансового результату вже в третьому циклі. Це дозволяє інтерпретувати витрати адаптації не як втрати, а як інвестицію в перебудову конфігурації, економічний ефект від якої реалізується з часовим лагом.

Наведені результати підтверджують, що запропонований механізм є чутливим до умов середовища, керованим за рахунок структурних параметрів і економічно обґрунтованим з позиції динаміки фінансового результату, що і становить ключовий результат сценарної апробації в межах цього дослідження.

Для окремого оцінювання ефекту запропонованого механізму результати базового сценарію доцільно зіставити з контрольним статичним сценарієм, у якому вихідна конфігурація зберігається протягом усіх трьох програмних циклів. Такий контрольний сценарій використовується не як прогноз фактичної діяльності конкретного бізнес-акселератора, а як розрахункова база порівняння, що дає змогу ізолювати економічний ефект управлінського рішення щодо адаптації.

У статичному сценарії після отримання фінансового результату першого циклу зміна структури доходів не здійснюється, тому конфігурація функціонування залишається незмінною. Відповідно, за інших незмінних умов розрахунковий фінансовий результат зберігається на рівні –7310 дол. США у кожному циклі. В адаптивному сценарії результат першого циклу використовується як інформаційна основа для прийняття рішення щодо зміни конфігурації, що забезпечує формування іншої траєкторії фінансового результату: –7310 дол. США у першому циклі, –4980 дол. США у другому та –2726 дол. США у третьому. Отже, предметом порівняння є не фактичні результати «до» і «після», а дві альтернативні управлінські траєкторії – статична та адаптивна.

Порівняння статичної та адаптивної траєкторій функціонування бізнес-акселератора підтверджує економічну доцільність застосування запропонованого організаційно-економічного механізму (таблиця 3.15).

Таблиця 3.15 – Порівняння фінансового результату за статичним та адаптивним сценаріями функціонування бізнес-акселератора

Показник	Статичний сценарій	Адаптивний сценарій (базовий)
Тип управління	Збереження вихідної конфігурації між програмними циклами	Коригування конфігурації за результатами попереднього програмного циклу
Можливість переходу між моделями	Не передбачена	Передбачена за умови економічної доцільності з урахуванням витрат активації
Фінансовий результат за циклами, дол. США		
– 1 цикл	–7310	–7310
– 2 цикл	–7310	–4980
– 3 цикл	–7310	–2726
Загальний ефект	Констатація збитковості	Поступове зменшення збитковості та підвищення керованості

Джерело: розроблено автором.

За збереження вихідної конфігурації розрахунковий фінансовий результат залишається на рівні –7310 дол. США у кожному програмному циклі. Застосування адаптивного механізму змінює цю траєкторію: після першого циклу здійснюється перехід до скоригованої структури доходів, унаслідок чого від'ємний фінансовий результат зменшується до –4980 дол. США у другому циклі та до –2726 дол. США у третьому. Отже, у третьому програмному циклі величина збитку є меншою порівняно зі статичним варіантом на 4584 дол. США, або на 62,7 %.

Отриманий результат підтверджує основну логіку запропонованого механізму: економічна результативність бізнес-акселератора визначається не вибором однієї незмінної моделі функціонування, а можливістю коригувати

конфігурацію джерел доходу між послідовними акселераційними циклами відповідно до фактичних результатів попередньої програми. Саме програмно-циклічний характер діяльності створює можливість використовувати результати завершеного циклу як інформаційну основу для формування параметрів наступного.

Сценарна апробація показала, що характер такого коригування залежить від умов функціонування акселератора. У песимістичному сценарії зниження результативності програм обмежує можливості структурної перебудови, тому механізм орієнтується на мінімізацію додаткових витрат і збереження найбільш стійких джерел доходу. У базовому сценарії перерозподіл структури доходів забезпечує послідовне скорочення збитковості впродовж трьох програмних циклів. В оптимістичному сценарії зростання результативності створює можливість активнішого використання адаптивної конфігурації та забезпечує перехід до позитивного фінансового результату у третьому циклі – 1 320 дол. США. Таким чином, один і той самий механізм формує різні управлінські рішення залежно від зміни результативності програм та параметрів середовища, що підтверджує його адаптивний характер. Порівняльні результати трьох сценаріїв наведені у табл. 3.14.

Принципове значення для роботи механізму має врахування витрат активації. У проведених сценарних розрахунках структурний перехід здійснюється один раз – між першим і другим програмними циклами – та потребує 2254 дол. США додаткових витрат. Їх включення до фінансового результату дозволяє оцінювати не лише потенційні переваги нової конфігурації, а й економічну ціну переходу до неї. У результаті зміна структури доходів здійснюється лише тоді, коли очікуване покращення результату виправдовує витрати організаційно-економічної адаптації. У третьому циклі за збереження скоригованої конфігурації повторні витрати активації не виникають, що дозволяє відокремити ефект самого переходу від результату подальшого функціонування в новій конфігурації.

Результати апробації також підтверджують доцільність обмеженої ролі пайової компоненти у структурі доходів акселератора. У базовому сценарії її частка після першого циклу зменшується з 0,10 до 0,05, у песимістичному – з 0,05 до 0,04, а в оптимістичному – з 0,08 до 0,03. Одночасно зростає або зберігається значення грантової, платної та внутрішньо-інституційної складових залежно від сценарію. Така динаміка відповідає результатам фінансово-економічної діагностики, проведеної у другому розділі, де встановлено високий рівень невизначеності та відкладений характер результатів пайової моделі. Тому в динамічній гібридній конфігурації пайова складова виконує додаткову, а не домінуючу функцію.

Проведена апробація дозволяє сформулювати практичну логіку застосування механізму в діяльності бізнес-акселератора. Після завершення кожної акселераційної програми визначається її фінансовий результат і рівень результативності; отримані значення порівнюються з параметрами поточної конфігурації джерел доходу; за наявності невідповідності формується альтернативна конфігурація; доцільність переходу оцінюється з урахуванням витрат активації; економічно обґрунтована конфігурація використовується у наступному програмному циклі. Таким чином забезпечується замкнений контур «результат програми – оцінювання – управлінське рішення – зміна конфігурації – наступний програмний цикл», що відповідає проєктно-циклічному характеру діяльності бізнес-акселератора.

Отже, сценарна апробація підтвердила працездатність розробленої динамічної гібридної моделі як складової адаптивного організаційно-економічного механізму функціонування бізнес-акселератора. На відміну від статичної фіксації однієї моделі, запропонований підхід забезпечує економічне обґрунтування зміни структури доходів між програмними циклами, враховує результати попередніх програм і витрати організаційно-економічної адаптації та дозволяє формувати різні траєкторії функціонування залежно від умов середовища. Саме ця здатність до керованої зміни конфігурацій забезпечує реалізацію адаптивного характеру розробленого механізму.

Висновки до третього розділу

1. Сформовано адаптивний організаційно-економічний механізм функціонування бізнес-акселератора з п’яти взаємопов’язаних структурних блоків, що забезпечують узгодження цілей, ресурсів, параметрів акселераційних програм, економічних результатів і управлінських рішень.

2. Обґрунтовано програмно-циклічний характер механізму. Адаптація здійснюється через коригування параметрів діяльності між циклами на основі результатів попередньої програми, що забезпечує зворотний зв’язок між результатами та рішеннями щодо наступного циклу.

3. Розроблено динамічну гібридну модель, яка передбачає поєднання кількох джерел доходу та зміну їх вагових коефіцієнтів між програмними циклами. Це дає змогу розглядати економічну модель як систему альтернативних конфігурацій.

4. До моделі введено витрати активації як одноразові додаткові витрати при переході між конфігураціями джерел доходу. Їх урахування дозволяє оцінювати економічну доцільність переходу з урахуванням не лише очікуваного фінансового результату, а й вартості його реалізації.

5. Проведено сценарну апробацію динамічної гібридної моделі за трьома програмними циклами у песимістичному, базовому та оптимістичному сценаріях. Встановлено, що зміна конфігурації джерел доходу формує різні траєкторії фінансового результату залежно від вихідних параметрів і міжциклових рішень.

6. У базовому сценарії адаптивна конфігурація скоротила збиток з 7310 до 2726 дол. США, тобто на 4584 дол. США, або на 62,7 %. Сценарна апробація підтвердила практичну можливість застосування підходу для оцінювання наслідків зміни структури доходів між програмними циклами.

Основні положення третього розділу дисертації опубліковані в наступних працях автора: [40, 41].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретико-методичне обґрунтування та розроблено адаптивний організаційно-економічний механізм функціонування бізнес-акселератора як підприємницької структури. Проведене дослідження дозволило послідовно перейти від уточнення теоретичних положень щодо сутності та особливостей функціонування бізнес-акселераторів до фінансово-економічної діагностики альтернативних моделей їх діяльності, обґрунтування необхідності адаптивного підходу, формування структури організаційно-економічного механізму та розроблення й апробації динамічної гібридної моделі. За результатами вирішення поставлених у роботі завдань сформульовано такі висновки.

1. Досліджено теоретичні підходи до визначення сутності бізнес-акселератора та обґрунтовано його розгляд як самостійної підприємницької структури в інноваційній екосистемі. Встановлено, що у науковій літературі бізнес-акселератор переважно розглядається в межах програмного, інфраструктурного та екосистемного підходів, у яких основна увага зосереджується на акселераційних програмах, підтримці стартапів і ролі акселератора в інноваційній екосистемі. Такі підходи недостатньо розкривають внутрішню економічну та управлінську логіку функціонування самого акселератора, формування його доходів і витрат, прийняття економічних рішень та відповідальність за результати діяльності. Дістали подальшого розвитку теоретичні положення щодо сутності бізнес-акселератора шляхом його трактування як самостійної підприємницької структури, що функціонує в інноваційній екосистемі, реалізує власну економічну модель, приймає управлінські й економічні рішення та несе відповідальність за результати своєї діяльності. Розмежовано поняття «бізнес-акселератор» і «акселераційна програма»: бізнес-акселератор визначено як організаційну структуру, тоді як акселераційну програму – як окремий, обмежений у часі програмний цикл його діяльності. Це дозволяє відокремити результати конкретної програми від

результатів функціонування акселератора в цілому та створює основу для подальшого аналізу його діяльності в послідовності програмних циклів.

2. Систематизовано класифікаційні та функціональні характеристики бізнес-акселераторів і визначено економічні ознаки, релевантні для дослідження механізму їх функціонування. Узагальнення існуючих класифікацій показало, що бізнес-акселератори можуть розрізнятися за інституційною приналежністю, рівнем автономії, характером інтеграції в інноваційну екосистему, цільовою аудиторією, функціональною роллю та іншими ознаками. Водночас більшість таких критеріїв відображає переважно зовнішні або організаційні відмінності і не дозволяє безпосередньо зіставляти економічну логіку діяльності акселераторів. Дістав подальшого розвитку класифікаційний підхід до моделей функціонування бізнес-акселератора шляхом використання як базового критерію домінуючого способу формування доходів. За цим критерієм виокремлено пайову, грантову, платну, змішану та внутрішньо-інституційну моделі. На відміну від класифікацій за типом засновника, форматом програми або цільовою аудиторією, такий підхід дозволяє порівнювати моделі саме за економічною логікою їх функціонування – за джерелами доходів, характером фінансування, ризиками, обмеженнями та чутливістю фінансових результатів до зміни умов діяльності.

3. Узагальнено теоретико-методичні засади формування організаційно-економічних механізмів підприємницьких структур та визначено положення, які потребують адаптації до специфіки бізнес-акселератора. Встановлено, що організаційно-економічний механізм доцільно розглядати як систему взаємопов’язаних організаційних та економічних складових, у межах якої управлінські рішення узгоджуються з цілями, ресурсами, економічними параметрами та результатами діяльності. Узагальнення теоретичних підходів підтвердило значення принципів системності, цільової орієнтації, економічної доцільності, адаптивності, динамічності та конфігураційності. Водночас встановлено, що механічне перенесення традиційних підходів до організаційно-економічних механізмів на бізнес-акселератори є обмеженим через специфіку їх

діяльності. Обґрунтовано необхідність урахування програмно-циклічного характеру роботи бізнес-акселератора, варіативності моделей формування доходів, ресурсного забезпечення, взаємодії зі стейкхолдерами та залежності подальших управлінських рішень від результатів попередніх програм. Це сформувало теоретико-методичну основу для переходу від загальної концептуальної рамки організаційно-економічного механізму до її конкретизації стосовно бізнес-акселератора.

4. Проаналізовано сучасний стан, тенденції та особливості розвитку бізнес-акселераторів у світовій та українській практиці. Встановлено, що розвиток акселерації характеризується не лише кількісним поширенням програм, а й суттєвою зміною організаційних та економічних форматів їх функціонування. У світовій практиці простежується поширення корпоративних, університетських, регіональних та інших інституційно вбудованих форматів, зростання різноманітності джерел фінансування та комбінування різних моделей монетизації. Це свідчить про поступовий перехід від універсальних акселераційних програм до більш диференційованих конфігурацій, які залежать від ресурсів, цілей та середовища діяльності. Для української практики характерною є значна роль грантового, донорського та інституційного фінансування, обмеженість стабільного венчурного і платного фінансування та відсутність універсальної сталої моделі функціонування бізнес-акселератора. На основі порівняння світової та української практики обґрунтовано, що економічна модель бізнес-акселератора має розглядатися як контекстно залежна конфігурація, а не як універсальний формат, придатний для прямого перенесення між різними інноваційними екосистемами. Отримані результати стали емпіричною основою для подальшої фінансово-економічної діагностики моделей.

5. Здійснено фінансово-економічну діагностику функціонування бізнес-акселератора за різними моделями формування доходів та визначено їх економічні особливості й обмеження. Для пайової, грантової, платної, змішаної та внутрішньо-інституційної моделей сформовано порівнювані параметри

доходів і витрат та оцінено їх фінансові результати. Встановлено, що при відносно стабільній структурі витрат фінансовий результат суттєво залежить від способу формування доходів і значень ключових параметрів конкретної моделі. Дістав подальшого розвитку методичний підхід до фінансово-економічної діагностики функціонування бізнес-акселератора шляхом поєднання порівняльного оцінювання альтернативних моделей формування доходів з аналізом чутливості їх фінансового результату до зміни ключових параметрів акселераційної програми. Такий підхід дозволяє визначати не лише абсолютні доходи, витрати та фінансовий результат, а й параметри, зміна яких призводить до погіршення або втрати фінансової стійкості конкретної моделі. Для пайової моделі виявлено залежність від відкладених і невизначених доходів, для грантової – від донорських циклів і зовнішнього фінансування, для платної – від платоспроможного попиту, для внутрішньо-інституційної – від ресурсів і стратегічних пріоритетів базової організації. Змішана модель забезпечує диверсифікацію джерел доходу, але потребує складнішої координації їх поєднання. Отримані результати підтвердили відсутність універсальної моделі, яка за однакових умов забезпечувала б стабільний позитивний фінансовий результат.

6. Обґрунтовано необхідність формування адаптивного організаційно-економічного механізму функціонування бізнес-акселератора. Порівняльний та фінансово-економічний аналіз показав обмеженість статичного підходу, за якого структура джерел доходу та основні параметри функціонування залишаються незмінними в послідовних програмних циклах. За такого підходу результати завершеної акселераційної програми фактично не використовуються для перегляду економічної конфігурації наступного циклу, що обмежує можливості реагування на зміну фінансових, ринкових та інституційних умов. Обґрунтовано, що адаптивність механізму має полягати не у постійній перебудові базової структури акселератора, а у можливості обґрунтованого коригування окремих керованих параметрів його діяльності між програмними циклами з урахуванням отриманих результатів. До таких параметрів належать передусім конфігурація

джерел доходу та параметри програмного циклу. Результати завершеної програми запропоновано використовувати як інформаційну основу для рішення щодо збереження або зміни параметрів наступного циклу. Це забезпечило логічний перехід від діагностики окремих моделей до формування адаптивного організаційно-економічного механізму.

7. Сформовано структуру адаптивного організаційно-економічного механізму функціонування бізнес-акселератора та визначено взаємозв'язки його основних блоків і функціональних елементів. Запропонований механізм представлено як систему п'яти взаємопов'язаних блоків: цілей та стейкхолдерів, суб'єктно-об'єктного, організаційного, економічного та управлінсько-результативного. Така побудова дозволяє поєднати в єдиній логіці цілі функціонування бізнес-акселератора та інтереси ключових стейкхолдерів, суб'єкти й об'єкти управлінського впливу, організаційні параметри реалізації програм, економічні складові діяльності та оцінювання результатів. Удосконалення організаційно-економічного механізму полягає у формуванні його адаптивної структури та включенні міжциклового зворотного зв'язку, за якого результати завершеної акселераційної програми використовуються як інформаційна основа для прийняття управлінських рішень щодо параметрів наступного програмного циклу. На відміну від статичних підходів, у яких основні параметри функціонування визначаються переважно на етапі формування моделі й надалі залишаються відносно сталими, запропонований механізм передбачає їх обґрунтований перегляд за результатами попереднього циклу. Це забезпечує системний зв'язок між результатами діяльності та подальшими управлінськими рішеннями.

8. Розроблено динамічну гібридну модель реалізації організаційно-економічного механізму бізнес-акселератора, що передбачає зміну конфігурації джерел доходу між програмними циклами. У моделі доходи бізнес-акселератора формуються як поєднання пайової, грантової, платної та внутрішньо-інституційної складових з відповідними ваговими коефіцієнтами, що можуть змінюватися між програмними циклами. Методичне удосконалення полягає у

переході від фіксованої структури доходів або домінування одного способу їх формування до побудови та порівняння альтернативних конфігурацій джерел доходу. Це дозволяє розглядати економічну модель бізнес-акселератора не як незмінний тип, а як систему можливих станів, між якими може здійснюватися економічно обґрунтований перехід. Запропонований підхід дає змогу оцінювати фінансовий результат за різних поєднань джерел доходу та обґрунтовувати структуру, що краще відповідає конкретним умовам функціонування акселератора. У результаті динамічна гібридна модель забезпечує методичний зв’язок між результатами попереднього програмного циклу та вибором конфігурації джерел доходу для наступного.

9. Здійснено сценарну апробацію динамічної гібридної моделі та оцінено результати застосування адаптивного організаційно-економічного механізму за альтернативних умов функціонування бізнес-акселератора. Удосконалено методичний підхід до оцінювання економічної доцільності зміни конфігурації моделі функціонування бізнес-акселератора шляхом уведення до розрахунків витрат активації як одноразових додаткових витрат, що виникають при переході від однієї конфігурації джерел доходу до іншої. Це дозволяє оцінювати не лише очікуваний фінансовий результат нової конфігурації, а й економічну вартість самої зміни та відмовлятися від переходу, якщо його вартість перевищує очікуваний додатковий результат. Сценарну апробацію проведено для трьох послідовних програмних циклів за песимістичним, базовим та оптимістичним сценаріями. У базовому сценарії адаптація конфігурації забезпечила скорочення збитку з 7310 дол. США у першому програмному циклі до 2726 дол. США у третьому, тобто на 4584 дол. США, або на 62,7 %. Водночас результати інших сценаріїв підтвердили, що зміна структури доходів сама по собі не гарантує позитивного фінансового результату: її доцільність залежить від конкретних економічних умов, параметрів програмного циклу та витрат активації. Отже, запропонована модель не задає універсальної «найкращої» конфігурації, а забезпечує методичний інструментарій для економічного обґрунтування вибору

між альтернативними конфігураціями у конкретних умовах функціонування бізнес-акселератора.

Узагальнення отриманих результатів підтверджує досягнення поставленої мети дисертаційної роботи. Запропонований адаптивний організаційно-економічний механізм поєднує відносно сталу структурну основу функціонування бізнес-акселератора з можливістю обґрунтованого коригування економічних параметрів між програмними циклами. Фінансово-економічна діагностика базових моделей формує інформаційну основу для виявлення їх обмежень, динамічна гібридна модель дозволяє формувати альтернативні конфігурації джерел доходу, а врахування витрат активації та сценарна апробація забезпечують оцінювання економічної доцільності переходу між ними. У сукупності отримані результати дозволяють перейти від статичного опису моделей бізнес-акселератора до програмно-циклічної логіки прийняття управлінських рішень, за якої результати завершеної акселераційної програми використовуються для формування параметрів наступного програмного циклу.

Таким чином, розроблений адаптивний організаційно-економічний механізм забезпечує обґрунтоване функціонування бізнес-акселератора як суб’єкта підприємницької діяльності та можливість коригування параметрів його діяльності між послідовними програмними циклами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баб'ячок Р.І., Кульчицький І.І. Основні тенденції розвитку стартапів в Україні – проблеми, перешкоди і можливості : аналітичний матеріал. 2018. 28 с. URL: https://www.civic-synergy.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/Osnovni-tendentsiyi-rozvytku-startapiv-v-Ukrayini-1-1.pdf .

2. Бабаєв В.М., Димченко О. В., Смачило В. В., Рудаченко О. О. Регіональні особливості розвитку екосистеми стартапів: підприємницький аспект. *Бізнес Інформ*. 2022. № 10. С. 58–63. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-58-63.

3. Бабіцький Р.В. Сутність та відмінності організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 5–6 (294–295). С. 64–72. URL: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-5-6-294-295-64-72

4. Бондаренко Ю. Теоретичні підходи до визначення поняття «організаційно-економічний механізм». *Social Development and Security*. 2024. Vol. 14, No. 6. С. 105–111. URL: https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.6.11.

5. Верхоляд І. М. Інвестиційний механізм підприємства: принципи побудови, складові та особливості реалізації. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2012. № 9. С. 410–415. URL: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/3105.

6. Горовий Д. А., Івахненко А. В. Оцінка ризику інноваційності підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)*. 2023. № 6. С. 38–44. URL: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.6.38.

7. Горовий Д., Івахненко А., Горова А. Керованість, компетентність та інноваційність як запорука унеможливлення кризи у сучасному управлінні. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2026. № 1. С. 42–46. URL: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2026.1.42.

8. Гребенник Н.Г., Братута С.В. Роль венчурного фінансування у стимулюванні інноваційного розвитку підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2024. № 1-2 (314-315). С. 126-137.

9. Гребенник Н. Г., Лабунська О. В. Бізнес-акселератори та їх вплив на розвиток інноваційної екосистеми України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2023. № 10 (311). С. 80–92

10. Гребенник Н. Г., Лабунська О. В. Інтегрована модель управління знаннями та їх комерціалізації. *Галицький економічний вісник*. 2025. Т. 93, № 2. С. 125–137. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.02.125

11. Гребенник Н. Г., Лабунська О. В., Бондарчук О. Г. Методологія функціонування цифрової платформи університетських інновацій та економічного розвитку «INNOHUB». *Управління змінами та інновації*. 2026. № 17. С. 151–158. URL: https://doi.org/10.32782/CMI/2026-17-24

12. Грінченко Р. В., Колібабчук О. Б. Сучасні підходи щодо управління змінами на підприємствах. *Стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств* : монографія / за заг. ред. Р. В. Грінченко. Одеса : Бондаренко М. О., 2022. С. 328–347.

13. Грінченко Р. В., Івановський М. В. Використання сучасних моделей управління змінами на підприємствах в умовах нестабільності: виклики та можливості для бізнесу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. № 4 (118). С. 70–77. URL: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-4-10.

14. Грінченко Р. В., Колібабчук О. Б. Поняття та складові інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-процесами підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 165–170. URL: https://doi.org/10.30838/EP.196.165-170.

15. Грінченко Р. В., Шведенко Т. Є., Домброван Є. В. Lean-підхід як інструмент управління адаптацією підприємств до змін. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2026. № 4 (341). С. 62–71. URL: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-4-341-62-71.

16. Грішнова О. А., Василик А. В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуалізацією трудової діяльності. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка*. 2008. Вип. 6. С. 159–166. URL: http://hdl.handle.net/123456789/11807.

17. Губарєва І. О. Екосистеми стартапів в Україні: проблеми, тенденції, перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-95.

18. Дацій О. І. Розвиток інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві України: монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2004. 428 с.

19. Денисенко М. П., Юринец З. В., Юринец Р. В., Кохан М. О. Конкурентоспроможність підприємництва в умовах інноваційно-інвестиційної модернізації економіки. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 19-24.

20. Дума О. І. Механізми венчурного інвестування в стартапи. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 169-182

21. Економічна енциклопедія. У 3 Т. [відповід. ред. С. В. Мочерний та ін.] Київ: Видавничий центр «Академія»; Тернопіль: Академія народного господарства, 2000. Т.1. 805 с.

22. Євтушенко В. А., Кудінова М. М., Сіладі К. Б. Заклади вищої освіти України в національній екосистемі підтримки молодіжних стартапів. *Проблеми економіки*. 2019. № 3. С. 61–67. URL: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-3-61-67

23. Залознова Ю. С., Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком організаційної культури підприємств. *Економічний простір*. 2019. №149. С. 65-75.

24. Кабачинський І. 20 (+1) стартап-акселераторів в Україні *Scroll.media.* URL: https://scroll.media/2025/06/05/20-startap-akseleratoriv-v-ukrayini/ дата звернення 07.08.2025)

25. Капталан С. М., Літвінов О. С. Організаційно-економічні складові механізму управління підприємством в умовах інноваційного розвитку.

Financial-economic and innovative support of entrepreneurship development in the spheres of economy, tourism and hotel-restaurant business : collective monograph / ed. by V. M. Yatsenko. Coventry : Agenda Publishing House, 2017. P. 318–327.

26. Капталан С. М., Літвінов О. С. Складові організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва.* 2017. № 3 (18), Т. 1. С. 41-45.

27. Капталан С. М., Літвінов О. С. Сутність та види механізмів в економіці. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 6 (11). С. 142-145. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/11_2017/30.pdf .

28. Кібік О. М., Котлубай В. О., Калмикова Н. Ю. Стартап-проєкти в системі розвитку транспортної інфраструктури України. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 83. С. 68–82. URL: https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-2-68-82.

29. Кібік О. М., Котлубай В. О., Корнілова О. В. Ефективний менеджмент як чинник інноваційного розвитку сучасного бізнесу. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. № 3 (80). С. 26–36. URL: https://doi.org/10.31375/2226-1915-2022-3-26-36.

30. Кібік О. М., Котлубай В. О., Фасій Б. В. Стратегічні рішення та інновації в системі управління портфелем міжнародних грантових стартап-проєктів. *Ефективна економіка*. 2026. № 4. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.22

31. Державна служба статистики України. Кількість інноваційно активних підприємств за видами економічної діяльності. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm (дата звернення: 07.02.2026).

32. Клименко С. М., Кужель М. Ю. Роль бізнес-акселерації в розвитку стартапів в Україні в сучасних умовах. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку*: матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 31 берез. 2023 р.). Київ: КНЕУ, 2023. С. 236–239. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/40735 (дата звернення: 10.08.2025).

33. Князь С. В., Георгіаді Н. Г., Федорчак О. Є. Метод економічного оцінювання механізмів залучення інвестицій. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2014. № 2 (20). С. 97–101.

34. Котлубай В. О., Кібік О. М., Белоус К. В. Маркетинг як інструмент реалізації стратегічних рішень у проєктно-орієнтованих структурах публічного сектору. Успіхи і досягнення у науці. 2025. № 4 (14). С. 583–596. URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/download/22942/22914/28241.

35. Кохан М. О., Мазур А. В. Регіональні детермінанти розвитку екосистеми стартапів у місті Львові. *Регіональна економіка*. 2019. № 4 (94). С. 74–86. URL: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2019-4-6.

36. Кохан М. О., Мазур А. В. Стратегія розвитку стартап-підприємництва в Україні з урахуванням досвіду Німеччини. *Стратегія економічного розвитку України*. 2021. Вип. 49. С. 34–53. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/37261 (дата звернення: 10.08.2026).

37. Кравченко М. О. Особливості формування екосистеми стартапів в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 22. С.90–97. URL: https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/22_2019/13.pdf

38. Кудінова М. М., Борцова І. Ю., Єфіменко І. О. Інфраструктура підтримки стартап–руху в Україні. *Виклики та шляхи сприяння економічному розвиткові України на тлі світових тенденцій : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих учених* (Харків, 19–20 квіт. 2019 р.). Харків, 2019. С. 129–132.

39. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теорія та практика управління підприємством: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. 228 с.

40. Лабунська О.В. Організаційно-економічна модель бізнес-акселератора як підприємницької структури. *Економіка та суспільство*, 2025. (74). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-32

41. Лабунська О. В. Динамічна гібридна модель бізнес-акселератора у системі економічного та сценарного аналізу. *Науковий вісник Одеського*

національного економічного університету. 2025. № 12 (337). С. 134–142. URL: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-12-337-134-142.

42. Лисенко Ю. О., Єгоров П. В. Організаційно-економічний механізм управління підприємством. *Економіка України*. 1997. № 1. С. 86–87.

43. Литвин І. В. Екосистема стартап-підприємництва в Україні: історія та сучасність. Молодий вчений. 2019. № 1 (65). С. 476–482. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-110.

44. Літвінов О. С., Галашов Д. Ю. Еволюція та порівняльний аналіз концепцій бізнес-моделей у сучасному підприємництві. Успіхи і досягнення у науці. 2025. № 12 (22). С. 1075–1091. URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/issue/view/431.

45. Літвінов О. С., Галашов Д. Ю. Теоретичні аспекти формування бізнес-моделей підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2025. № 3 (328). С. 109–116. URL: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-3-328-109-116.

46. Літвінов О. С., Гребенник Н. Г. Бізнес-акселератори як інституційне середовище трансформації наукових результатів в економіці знань. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2026. № 1 (338). С. 88–98. URL: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-1-338-88-98.

47. Літвінов О.С., Капталан С.М. Визначення сутності та складових організаційно-економічного механізму управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Управління розвитком*. 2016. № 3 (185). С. 59-65.

48. Максименко І. О., Бокій В. І. Про деякі підходи до визначення розвитку та механізму управління підприємством. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2007. № 1. С. 121–125.

49. Малярчук О. Г. Business incubation and acceleration process: theoretical foundation. *Стратегія економічного розвитку України*. 2021. Вип. 49. С. 21–33. URL: https://doi.org/10.33111/sedu.2021.49.021.033.

50. Раєвнєва О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2006. 496 с.

51. Савченко О. В., Соловйов В. П. Сутність та складові організаційно-економічного механізму стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2635

52. Сватюк О. Р. Основні елементи організаційного та економічного механізму корпоративного управління акціонерними товариствами. *Економіка і організація управління.* 2014. № 3(19)–4(20). С. 234-242.

53. Семенова В. Г. Ефективність управління інноваційними бізнес-процесами на основі використання штучного інтелекту. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2025. № 12 (337). С. 120–125. URL: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-12-337-120-125.

54. Семенова В. Г., Грабова Г., Кириченко Д. Сучасний стан та тенденції розвитку інноваційної діяльності підприємств в Україні. *Стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств* : монографія / за заг. ред. Р. В. Грінченко. Одеса : Бондаренко М. О., 2022. С. 189–201.

55. Семенова В. Г., Гриб С. А. Фактори формування складових організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку. *Соціальна економіка*. 2025. Вип. 72. С. 45–53. URL: https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-72-03.

56. Семенова В. Г., Грінченко Р. В., Танасюк І. М. Strategy for risks reduction in logistics management at enterprises for adaptation to innovative changes. *Ефективна економіка*. 2026. № 4. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.20.

57. Семенова В. Г., Павлова О. А. Роль інноваційно-інвестиційної діяльності у збільшенні прибутку підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2022. № 9–10 (298–299). С. 118–123. URL: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-9-10-298-299-118-123.

58. Ситник Н. І. Екосистема стартапів як складова інноваційної екосистеми. *Бізнес Інформ*. 2017. № 8. С. 89-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_8_13

59. Ситник Н. І. Інструменти державної підтримки екосистеми стартапів. Проблеми економіки. 2020. № 2(44). С 55–62. URL: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-55-62

60. Ситник Н. І. Інфраструктурне забезпечення розвитку стартап-проєктів в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. Вип. 36. С. 59–63. URL: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-36-10.

61. Ситник Н. І., Пермінова С. О., Чупріна М. О. Розвиток вітчизняної екосистеми стартапів в умовах глобальних викликів сьогодення. *Економічний простір*. 2023. № 186. С. 81–87. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/186-14.

62. Ситник Н. І., Пермінова С. О., Чупріна М. О. Формування екосистеми military tech стартапів України в умовах воєнної агресії РФ. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.47.

63. Стрельченко І. І., Писарькова В. Р., Аракелова І. О. Соціально-орієнтовані стартапи в Україні та світі: тенденції і складнощі реалізації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 6 (331). С. 17–26. URL: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-6-331-17-26.

64. Тульчинська С. О. Функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного процесу. *Стратегічні пріоритети*. 2008. № 1 (6). С. 89–95.

65. Харченко В. А. Механізм формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Економіка промисловості*. 2014. № 4(68). С. 97-104.

66. Хоменко І. О., Волинець Л. М., Горобінська І. В. Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. *Київський економічний науковий журнал*, 2023. № 1, 86-92. URL: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-11

67. Хринюк О. С., Дергалюк М. О. Генезис наукової думки щодо поняття «організаційно-економічний механізм». *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. № 14. С. 267–274. URL: https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108769

68. Шиманська В. В. Концепція формування організаційно-економічного механізму розвитку туристичного комплексу України процесного типу. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2016. Вип. 1 (14). С. 160–170. URL: https://doi.org/10.14254/2223-3822.2016.14-1.19.

69. Ямненко Г. Є., Долгова Л. І. Досвід діяльності українських бізнес-акселераторів. *Інституційний репозитарій Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана ISSN 2411-4383*. Київ, 2022. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/38490.

70. 1991 Accelerator. Офіційний сайт. URL: https://www.1991.vc/ (дата звернення: 10.03.2025).

71. Adner R. The Wide Lens: A New Strategy for Innovation. Boston: Harvard Business School Press, 2012. 288 p. https://www.amazon.com/Wide-Lens-New-Strategy-Innovation/dp/1591844606

72. Aernoudt R. Incubators: Tool for Entrepreneurship? *Small Business Economics*. 2004. Vol. 23, No. 2. P. 127–135. https://doi.org/10.1023/B:SBEJ.0000027665.54173.23

73. Aljalahma J., Slof J. An Updated Systematic Review of Business Accelerators: Functions, Operation, and Gaps in the Existing Literature. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. Vol. 8, No. 4. Art. 214. URL: https://doi.org/10.3390/joitmc8040214.

74. Ansoff H. I. Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill, 1965. 226 p.

75. Anthony S.D. The new corporate garage. *Harvard Business Review*. 2012. 90(9). URL: https://hbr.org/2012/09/the-new-corporate-garage

76. Assenova V. A., Amit R. Poised for Growth: Exploring the Relationship Between Accelerator Program Design and Startup Performance. *Strategic Management Journal*. 2024. Vol. 45, No. 6. P. 1029–1060. URL: https://doi.org/10.1002/smj.3581.

77. AVentures Capital. DealBook of Ukraine 2024: Overview of the Ukrainian Tech Investment Industry. 2024. URL: https://www.uvca.eu/news/dealbook-of-ukraine-2024-by-aventures-capital

78. Avnimelech G., Dushnitsky G., Ellsaesser F., Fitza M. Are Accelerators Akin to Breweries or Wineries? A Bayesian Variance Decomposition of Accelerator and Cohort Effects. *Strategic Management Journal*. 2025. Vol. 46, No. 2. P. 534–579. URL: https://doi.org/10.1002/smj.3665.

79. Banc C., Messeghem K. Discovering the entrepreneurial micro-ecosystem: the case of a corporate accelerator. *Thunderbird International Business Review*. 2020. Vol. 62, No. 5. P. 593–605. URL: https://doi.org/10.1002/tie.22159

80. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management.* 1991. Vol. 17, Iss. 1. P. 99–120. URL: https://doi.org/10.1177/014920639101700108

81. Battistella C., De Toni A. F., Pessot E. Open accelerators for start-ups success: a case study. *European Journal of Innovation Management*. 2017. Vol. 20, No. 1. P. 80–111. URL: https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2015-0113

82. Bergh C. T. 3 Emerging Trends in the Accelerator Model. *Ewing Marion Kauffman Foundation*. 2015. 8 Apr. URL: https://www.kauffman.org/currents/3-emerging-trends-in-the-accelerator-model/

83. Bettenmann D. It's All About Opportunities: Sourcing and Selection of New Ventures to Accelerate Innovation. *R&D Management*. 2023. Vol. 53, No. 5. P. 733–744. URL: https://doi.org/10.1111/radm.12587.

84. Bone J., Gonzalez-Uribe J., Haley C., Lahr H. The Impact of Business Accelerators and Incubators in the UK. London : Department for Business, Energy & Industrial Strategy, 2019. 125 p. URL: https://oro.open.ac.uk/67380/1/The_impact_of_business_accelerators_and_incubators_in_the_UK.pdf

85. Bouncken R. B., Kraus S. Entrepreneurial Ecosystems in an Interconnected World: Emergence, Governance and Digitalization. *Review of Managerial Science*. 2022. Vol. 16. P. 1–14. URL: https://doi.org/10.1007/s11846-021-00444-1.

86. Bruneel J., Ratinho T., Clarysse B., Groen A. The evolution of business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across

different incubator generations. *Technovation*. 2012. Vol. 32, No. 2. P. 110–121. URL: https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.11.003.

87. C2M Beta. Startup Resource Guide. URL: https://www.c2mbeta.com/startup-resource-guide (дата звернення: 25.04.2025).

88. Cantner U., Cunningham J. A., Lehmann E. E., Menter M. Entrepreneurial Ecosystems: A Dynamic Lifecycle Model. *Small Business Economics*. 2021. Vol. 57. P. 407–423. URL: https://doi.org/10.1007/s11187-020-00316-0.

89. Chesbrough H. Open Innovation. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 227 p.

90. Chowdhury F., Audretsch D. B. Paradoxes of Accelerator Programs and New Venture Performance: Do Varieties of Experiences Make a Difference? *Small Business Economics*. 2024. Vol. 62. P. 381–409. URL: https://doi.org/10.1007/s11187-023-00778-y.

91. CIVITTA, u.ventures. Scaling Up: Accelerating Ukraine's Tech Sector. 2024. URL: https://civitta.com/news-insights/scaling-up-accelerating-ukraines-tech-sector-ecosystem-report/ (дата звернення: 10.09.2025).

92. Clarysse B., Wright M., Hove J. V. A look inside accelerators: Building businesses. Nesta. 2015. 24 p. URL: https://media.nesta.org.uk/documents/a_look_inside_accelerators.pdf https://www.nesta.org.uk/report/a-look-inside-accelerators/.

93. Cohen S. What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*. 2013. Vol. 8, No. 3–4. P. 19–25. URL: https://doi.org/10.1162/INOV_a_00184.

94. Cohen S., Fehder D. C., Hochberg Y. V., Murray F. The design of startup accelerators. *Research Policy*. 2019. Vol. 48, Iss. 7. P. 1781–1797. URL: https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.04.003

95. Cohen S., Hochberg Y. V. Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon. SSRN *Electronic Journal*. 2014. URL: https://doi.org/10.2139/ssrn.2418000

96. Crichton D. Corporate Accelerators Are an Oxymoron. *TechCrunch*. 2014. 25 Aug. URL: https://techcrunch.com/2014/08/25/corporate-accelerators-are-an-oxymoron/ (дата звернення: 12.05.2024).

97. Crișan E. L., Salanță I. I., Beleiu I. N., Bordean O. N., Bunduchi R. A systematic literature review on accelerators. *The Journal of Technology Transfer*. 2021. Vol. 46, No. 1. P. 62–89. URL: https://doi.org/10.1007/s10961-019-09754-9.

98. Dalle J.-M., den Besten M., Morfin J. Accelerator-Mediated Access to Investors Among Early-Stage Start-Ups. *Annals of Operations Research*. 2025. Vol. 348. P. 1925–1952. URL: https://doi.org/10.1007/s10479-023-05583-0.

99. de Klerk S., Miles M. P., Bliemel M. A Life Cycle Perspective of Startup Accelerators. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2024. Vol. 20. P. 327–343. URL: https://doi.org/10.1007/s11365-023-00933-7.

100. Del Sarto N., Cruz Cazares C., Di Minin A. Startup accelerators as an open environment: The impact on startups' innovative performance. *Technovation*. 2022. Vol. 113. Art. 102425. URL: https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102425.

101. Del Sarto N., Isabelle D. A., Cucino V., Di Minin A. Engaging with Startups Through Corporate Accelerators: The Case of H-FARM's White Label Accelerator. *R&D Management*. 2025. Vol. 55, No. 2. P. 438–451. URL: https://doi.org/10.1111/radm.12705.

102. Demir F., Lukeš M., Vanhaverbeke W. Cultivating outside-out open innovation: How a corporate accelerator orchestrates its ecosystem. *Technological Forecasting and Social Change*. 2026. Vol. 226. Art. 124608. URL: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2026.124608.

103. Dempwolf C. S., Auer J., D'Ippolito M. Innovation Accelerators: Defining Characteristics Among Startup Assistance Organizations. Washington, DC : U.S. Small Business Administration, Office of Advocacy, 2014. URL: https://doi.org/10.13140/RG.2.2.36244.09602.

104. ESNA. European Startup Nations Alliance Report 2024. URL: https://startupnations.eu/report2024 (дата звернення 26.05.2025).

105. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*. 2000. Vol. 29, No. 2. P. 109–123. URL: https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4

106. European Commission. A New European Innovation Agenda : Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels, 5 July 2022. COM(2022) 332 final. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52022DC0332 (дата звернення: 10.08.2025).

107. European Commission. Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture. Entrepreneurial Universities: Strengthening Innovation Capacity. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020. 92 p.

108. European Innovation Scoreboard https://projects.research-and-innovation.ec.europa.eu/en/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard/eis#/ (дата звернення: 18.03.2025)

109. European Startup Monitor 2022. Brussels : European Startup Network, 2022. URL: https://europeanstartupmonitor.com/ (дата звернення: 13.03.2025)

110. Fayol H. General and Industrial Management. London : Pitman, 1949. 110 p.

111. Freeman C. Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan. London: Pinter Publishers, 1987. 155 p.

112. Giourka P., Kilintzis P., Samara E., Avlogiaris G., Farmaki P., Bakouros Y. A Business Acceleration Program Supporting Cross-Border Enterprises: A Comparative Study. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2021. Vol. 7, No. 2. Art. 152. URL: https://doi.org/10.3390/joitmc7020152.

113. Global Accelerator Database and Reports. URL: https://www.seed-db.com (дата звернення: 2.03.2025)

114. Global Accelerator Network. The Global Accelerator Report. 2016; 2021. URL: https://gan.co/reports (дата звернення: 2.03.2025)

115. Gonzalez-Uribe J., Leatherbee M. The Effects of Business Accelerators on Venture Performance: Evidence from Start-Up Chile. *The Review of Financial Studies*. 2018. Vol. 31, No. 4. P. 1566–1603. URL: https://doi.org/10.1093/rfs/hhx103.

116. Gorovyi D., Basova Y., Lynnyk O., Pavlenko I., Trojanowska J. Management of Information Resources at Industrial Companies. A*dvances in Design, Simulation and Manufacturing VII. Lecture Notes in Mechanical Engineering*. *Cham* : Springer, 2024. P. 111–123. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-61797-3_10 .

117. Goswami K., Mitchell J. R., Bhagavatula S. Accelerator Expertise: Understanding the Intermediary Role of Accelerators in the Development of the Bangalore Entrepreneurial Ecosystem. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2018. Vol. 12, No. 1. P. 117–150. URL: https://doi.org/10.1002/sej.1281.

118. Greco F. *Startup Ecosystems: Components for an Interpretative Model and International Benchmarks*. Cham : Springer, 2023. 118 p. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-34414-5.

119. Grimaldi R., Grandi A. Business incubators and new venture creation: An assessment of incubating models. *Technovation*. 2005. Vol. 25, No. 2. P. 111–121. URL: https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00076-2 .

120. Hallen B. L., Cohen S. L., Park S. H. Are Seed Accelerators Status Springboards for Startups? Or Sand Traps? *Strategic Management Journal*. 2023. Vol. 44, No. 8. P. 2060–2096. URL: https://doi.org/10.1002/smj.3484.

121. Hallen B. L., Cohen S., Bingham C. B. Do Accelerators Work? If So, How? *Organization Science*. 2020. Vol. 31, No. 2. P. 378–414. URL: https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1304

122. Harima J. Public Accelerators in Entrepreneurial Ecosystems: Resource Orchestration in the Early Ecosystem Evolution. Wiesbaden: Springer Gabler, 2020. XV, 263 p. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-658-31655-6.

123. Hausberg J. P., Korreck S. Business incubators and accelerators: a co-citation analysis-based, systematic literature review. *The Journal of Technology Transfer*. 2020. Vol. 45. P. 151–176. URL: https://doi.org/10.1007/s10961-018-9651-y

124. Hochberg Y. V. Accelerating Entrepreneurs and Ecosystems: The Seed Accelerator Model. *Innovation Policy and the Economy*. 2016. Vol. 16 / ed. by J. Lerner, S. Stern. Chicago : University of Chicago Press. P. 25–51. URL: https://doi.org/10.1086/684985.

125. Hrebennyk N., Labunska O. Implementation of best global business acceleration practices in the Ukrainian innovation ecosystem. *Economic Innovations*. 2024. Vol. 26, No. 3 (92). P. 55–68. URL: https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.3(92).55-68.

126. Hrinchenko R. V., Hrebennyk N. Features of using methodological approaches to business modeling of ecologically-oriented companies. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2025. № 9 (334). С. 73–82. URL: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-9-334-73-82.

127. Capdevila I. Knowledge Dynamics in Localized Communities: Coworking Spaces as Microclusters. *SSRN Electronic Journal*. 2013. 18 p. URL: https://doi.org/10.2139/ssrn.2414121

128. Isabelle D. A. Key Factors Affecting a Technology Entrepreneur's Choice of Incubator or Accelerator. *Technology Innovation Management Review*. 2013. Vol. 3, No. 2. P. 16–22. URL: https://doi.org/10.22215/timreview/656

129. Isenberg D. The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy. Dublin: Institute of International and European Affairs, 2011. P. 1–13

130. Ivakhnenko A., Gorovyi D., Ivanov V., Basova Y., Pavlenko I., Trojanowska J. Management of Innovations Investment at the Industrial Enterprises. *Innovations in Industrial Engineering III. Lecture Notes in Mechanical Engineering*. Cham : Springer, 2024. P. 410–427. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-61582-5_35.

131. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

132. Kher R., Yang S., Newbert S. L. Accelerating Emergence: The Causal (but Contextual) Effect of Social Impact Accelerators on Nascent For-Profit Social

Ventures. *Small Business Economics*. 2023. Vol. 61. P. 389–413. URL: https://doi.org/10.1007/s11187-022-00680-z.

133. Мінцифри: До 150 млн грн на розробку – Brave1 запускає грантові конкурси та оновлену грантову програму. 2025. 28 серпня URL: https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfry-do-150-mln-hrn-na-rozrobku-brave1-zapuskaie-hrantovi-konkursy-ta-onovlenu-hrantovu-prohramu (дата звернення: 10.02.2026).

134. Kohler T. Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. Business Horizons. 2016. Vol. 59, No. 3. P. 347–357. URL: https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.008

135. Koontz H., O'Donnell C. Principles of Management. New York : McGraw-Hill, 1972. 748 p.

136. Kramer A., Veit P., Kanbach D.K., Stubner S., Maran T.K., 2024. A framework of accelerator design: harmonizing fragmented knowledge. *European Journal of Innovation Management*, 27 (8), 2780-2817.

137. Kramer, A., Kanbach, D.K. Relationship-building in the post-acceleration phase of corporate accelerators: empirical evidence from Germany. *Int Entrep Manag J* 19, 755–779 (2023). URL: https://doi.org/10.1007/s11365-023-00844-7

138. Kuebart A., Santini E., Forrer V. No Islands of Entrepreneurship–Mapping the Trans-Local Dimension of Entrepreneurial Ecosystems Through Networks of Accelerator Participation. *Small Business Economics*. 2025. Vol. 65. P. 1427–1442. URL: https://doi.org/10.1007/s11187-025-01026-1.

139. Radar Tech. Кейси. URL: https://radartech.com.ua/ua/category/cases-ua/ (дата звернення: 10.08.2025).

140. StartupBlink. Startup Accelerators. URL: https://www.startupblink.com/accelerators (дата звернення: 12.03.2025).

141. YEP. Стартуй стартап без помилок! URL: https://www.yepworld.org/ (дата звернення: 10.08.2025).

142. Lundvall B.-Å. National Systems of Innovation: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning. London: Anthem Press, 2010. 404 p. URL: https://anthempress.com/national-systems-of-innovation-hb

143. Marval M., 2025. International linkages between entrepreneurial ecosystems: understanding the role of corporate accelerators. *Small Business Economics*. 2025. Vol. 65. P. 1407–1426. URL: https://ideas.repec.org/a/kap/sbusec/v65y2025i3d10.1007_s11187-025-01025-2.html .

144. Miller P., Bound K. The Startup Factories: The Rise of Accelerator Programmes to Support New Technology Ventures. London: Nesta, 2011. 44 p.

145. Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1983. 312 p.

146. Moore J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review.* 1993. Vol. 71, No. 3. P. 75–86. URL: https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition

147. Nicholls-Nixon C. L., Valliere D., Gedeon S. A., Wise S. Entrepreneurial Ecosystems and the Lifecycle of University Business Incubators: An Integrative Case Study. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2021. Vol. 17. P. 809–837. URL: https://doi.org/10.1007/s11365-019-00622-4.

148. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 152 p.

149. O'Shea G., Farny S., Hakala H. The Buzz Before Business: A Design Science Study of a Sustainable Entrepreneurial Ecosystem. *Small Business Economics*. 2021. Vol. 56. P. 1097–1120. URL: https://doi.org/10.1007/s11187-019-00256-4.

150. OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023 URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2023_342b8564-en.html

151. OECD, European Commission. Policy Brief on Incubators and Accelerators that Support Inclusive Entrepreneurship. OECD SME and Entrepreneurship Papers. 2019. No. 13. Paris : OECD Publishing. 26 p. URL: https://doi.org/10.1787/d7d81c23-en

152. OECD. Incubation in Entrepreneurial Ecosystems: Hatching Growth. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. Paris : OECD Publishing, 2026. 172 p. URL: https://doi.org/10.1787/21be9d03-en

153. OECD. International Policy Approaches to Digitalising Incubator and Accelerator Services: Lessons for Thailand. OECD SME and Entrepreneurship Papers. 2022. No. 59. Paris : OECD Publishing. 41 p. URL: https://doi.org/10.1787/233c526d-en

154. OECD. University-Industry Collaboration: New Evidence and Policy Options. Paris : OECD Publishing, 2019. URL: https://doi.org/10.1787/e9c1e648-en.

155. Organisation for Economic Co-operation and Development. National Innovation Systems: Analytical Findings. Paris: OECD Publishing, 1997. 112 p.

156. O'Shea N., Redien-Collot R., Radu-Lefebvre M. (Re)shaping entrepreneurial mentoring in the accelerator at the intersection of performance and community logics *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2026. Vol. 32, No. 2. P. 419–441. URL: https://doi.org/10.1108/IJEBR-12-2022-1156.

157. Parhankangas A. The economic impact of venture capital. *Handbook of Research on Venture Capital. Vol. 2: A Globalizing Industry* / ed. by H. Landström, C. Mason. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2012. P. 124–158. URL: https://doi.org/10.4337/9781849801683.00014.

158. Pauwels C., Clarysse B., Wright M., Van Hove J. Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*. 2016. Vol. 50–51. P. 13–24. URL: https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.09.003.

159. Penrose E. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Oxford University Press, 1959. 272 p.

160. Polish-Ukrainian Startup Bridge, Ukrainian Startup Fund, Warsaw Stock Exchange. Ukrainian Startup Ecosystem: Facing the Challenges, Seizing the Opportunities. 2022. 36 p. URL: https://cofund.org.pl/en/publikacje/report-ukrainian-startup-ecosystem-en/ .

161. Polish-Ukrainian Startup Bridge, Ukrainian Startup Fund, Warsaw Stock Exchange. Russian Aggression in Ukraine: How Do Ukrainian Startups Survive? 2022.

37 p. URL: https://www.startupbridge.eu/wp-content/uploads/2022/12/PUSB-REPORT_Russian-aggression-in-Ukraine_How-do-Ukrainian-startups-survive_update.pdf

162. Polish-Ukrainian Startup Bridge, Ukrainian Startup Fund, Warsaw Stock Exchange. Startups and Business Ecosystem: Common Steps Towards Reinventing Ukraine. 2023. 53 p. URL: https://www.startupbridge.eu/wp-content/uploads/2023/11/PUSB-Report-2023-.pdf

163. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 557 p.

164. Prexl K.-M., Hubert M., Beck S., Heiden C., Prügl R. Identifying and Analysing the Drivers of Heterogeneity Among Ecosystem Builder Accelerators. *R&D Management*. 2019. Vol. 49, No. 4. P. 624–638. URL: https://doi.org/10.1111/radm.12352.

165. Qin F. Oasis in the Desert or Icing on the Cake? The Impact of Entrepreneurship Accelerators Across Ecosystems. *Journal of International Business Studies*. 2025. Vol. 56. P. 659–676. URL: https://doi.org/10.1057/s41267-025-00780-4.

166. Seitz N., Lehmann E. E., Haslanger P. Corporate Accelerators: Design and Startup Performance. *Small Business Economics*. 2024. Vol. 62. P. 1615–1640. URL: https://doi.org/10.1007/s11187-023-00817-8.

167. Shankar R. K., Clausen T. H. Scale Quickly or Fail Fast: An Inductive Study of Acceleration. *Technovation*. 2020. Vol. 98. Art. 102174. URL: https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102174.

168. Sohail K., Belitski M., Christiansen L. C. Developing Business Incubation Process Frameworks: A Systematic Literature Review. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 162. Art. 113902. URL: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113902.

169. Spigel B. Examining the Cohesiveness and Nestedness of Entrepreneurial Ecosystems: Evidence from British FinTechs. *Small Business Economics*. 2022. Vol. 59. P. 1381–1399. URL: https://doi.org/10.1007/s11187-021-00589-z.

170. Spigel B., Khalid F., Wolfe D. Alacrity: A New Model for Venture Acceleration. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2023. Vol. 19. P. 237–259. URL: https://doi.org/10.1007/s11365-022-00817-2.

171. Stam E., van de Ven A. Entrepreneurial Ecosystem Elements. *Small Business Economics*. 2021. Vol. 56. P. 809–832. URL: https://doi.org/10.1007/s11187-019-00270-6.

172. Stam E. Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique. *European Planning Studies*. 2015. Vol. 23, No. 9. P. 1759–1769. URL: https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484.

173. Start it @KBC. Start it @KBC's membership within the GAN community of the world's best accelerators. 2019. 25 July. URL: https://startit-x.com/en/accelerate/blog/start-it-kbc-joins-community-of-worlds-best-accelerators (дата звернення: 10.02.2025)

174. Startup Genome. Global Startup Ecosystem Report 2023. San Francisco: Startup Genome, 2023. URL: https://startupgenome.com/reports/gser2023

175. Startup Genome. Global Startup Ecosystem Report 2025. URL: https://startupgenome.com/report/the-global-startup-ecosystem-report-2025/introduction

176. StartupBlink. Global Startup Ecosystem Index 2025. 2025. URL: https://www.startupblink.com/startup-ecosystem-report.

177. Tasic, I. Startup accelerators: an overview of the current state of the acceleration phenomenon. . URL: https://www.academia.edu/33488383/STARTUP_ACCELERATORS_AN_OVERVIEW_OF_THE_CURRENT_STATE_OF_THE_ACCELERATION_PHENOMENON_1

178. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, Iss. 7. P. 509–533. URL: https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7

179. University of New Brunswick. UNB joins Global Accelerator Network. 2015. 13 July. URL: https://blogs.unb.ca/newsroom/2015/07/unb-joins-global-accelerator-network.php (дата звернення: 02.05.2025)

180. Urbaniec M., Żur A. Business Model Innovation in Corporate Entrepreneurship: Exploratory Insights from Corporate Accelerators. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2021. Vol. 17. P. 865–888. URL: https://doi.org/10.1007/s11365-020-00646-1.

181. Weiblen T., & Chesbrough H. W. Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. *California Management Review*, 2015. 57(2), 66-90. URL: https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.2.66

182. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal.* 1984. Vol. 5, Iss. 2. P. 171–180. URL: https://doi.org/10.1002/smj.4250050207

183. World Bank. The Accelerator Program: Improving Global Foundational Learning. Washington, DC: World Bank, 2020. URL: https://www.worldbank.org/en/topic/education/brief/accelerator-program.

184. World Intellectual Property Organization. Global Innovation Index 2022: What Is the Future of Innovation-driven Growth? 15th ed. Geneva : WIPO, 2022. XVIII, 266 p. URL: https://doi.org/10.34667/tind.46596.

185. Yagüe-Perales R. M., March-Chorda I., López-Paredes H. Assessing the Impact of Seed Accelerators in Start-Ups from Emerging Entrepreneurial Ecosystems. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2024. Vol. 20. P. 1323–1345. URL: https://doi.org/10.1007/s11365-024-00956-8.

186. Yermachenko V., Hrebennyk N., Litvinov O., Klus M., Podmanická D. Commercialization of Ukrainian & Slovak Scientific Research: Facets and Implementation Algorithm. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2023. Vol. 11, No. 2. P. 184–198. URL: https://doi.org/10.9770/jesi.2023.11.2(13).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Узагальнена характеристика бізнес-акселераторів України (станом на 2024–2025 рр.)

Назва акселератора	Рік запуску	Тип	Засновник	Галузевий фокус	Регіон	Формат програм	Кількість когорт (орієнтовно)	Джерело фінансування	Наявність та форма монетизації	Основні результати	Офіційне джерело даних
1991 Open Data Incubator	2016	Донорський	East Europe Foundation	GovTech, Data, IT	Київ / онлайн	Акселерація, інкубація	10+	Донорські гранти	Відсутня	Запуск GovTech-стартапів, пілоти з державою	https://1991.vc
Radar Tech	2016	Корпоративний	Radar Tech + корпорації	IT, FinTech, Retail, Telecom	Київ	Корпоративна акселерація	15+ програм	Корпоративні бюджети	Відсутня	Пілоти зі стартапами для корпорацій	https://radartech. com.ua
YEP Accelerator	2017	Університетський / донорський	YEP! + ЗВО	Стартапи, SMEs	Вся Україна	Акселерація, преакселерація	20+	Донорські, гранти	Відсутня	Сотні команд-випускників	https://yepworld.org
Mission Possible	2020	Донорський	Western NIS Enterprise Fund	SMEs, entrepreneurship	Київ / онлайн	Акселераційні програми	5+	Донорські кошти	Відсутня	Підтримка МСП	https://missionp ossible .org.ua
Sector X	2021	Донорський	USAID, партнери	IT, інновації	Київ	Короткі акселерації	Декілька	Донорські гранти	Відсутня	Освітні та акселераційні програми	USAID Ukraine
Brave1	2023	Гібридний (державно-донорський)	Кабінет Міністрів України	Defense, dual-use	Україна	Акселерація + експертиза	Постійні набори	Державні + донорські	Відсутня	Сотні оборонних проєктів	https://brave1.gov.ua
Startup Ukraine Accelerator	2018	Приватний / донорський	Startup Ukraine	Стартапи	Київ	Освітня акселерація	10+	Донорські, партнерські	Обмежена (освіта)	Навчання стартапів	startupukraine.org
AgriTech Accelerator (різні програми)	2019	Галузевий	Донори, асоціації	AgriTech	Регіонально	Акселерація	Декілька	Донорські	Відсутня	Пілоти в агросекторі	EU4Business
IT Cluster startup programs (Lviv IT Cluster)	2017	Галузевий	Lviv IT Cluster	IT	Львів	Програми розвитку	Регулярно	Членські внески	Відсутня	Підтримка IT-стартапів	itcluster.lviv.ua
UNIT.City Accelerator (окремі програми)	2018	Гібридний	UNIT.City + партнери	Tech	Київ	Програмні акселерації	Періодично	Партнерські	Відсутня	Стартап-екосистема	unit.city

Таблиця А.2 – Емпіричні параметри українських бізнес-акселераторів та акселераційних програм для обґрунтування динамічної гібридної моделі

Бізнес-акселератор / акселераційна програма	Модель функціонування та переважне джерело фінансування	Ключові кількісні характеристики	Значення для обґрунтування параметрів динамічної гібридної моделі	Офіційне джерело даних
Google for Startups Ukraine Support Fund, оператор – 1991 Accelerator	Грантове фінансування у поєднанні із сервісною та менторською підтримкою; без набуття частки в компаніях	Обсяг фонду – 10 млн дол. США; підтримано 98 стартапів	Підтверджує значущість грантової складової для українських акселераційних програм в умовах обмеженого доступу до приватного капіталу. Використовується як орієнтир для формування грантової складової доходів та врахування організаційних витрат, пов'язаних із залученням і адмініструванням зовнішнього фінансування	1991 Accelerator – https://www.1991.vc/accelerator/en/ukraine-support-fund; Google – https://blog.google/outreach-initiatives/entrepreneurs/the-lasting-impact-of-googles-support-for-ukrainian-founders/
1991 Accelerator	Поєднання грантового, партнерського та донорського фінансування	Понад 300 випускників програм; випускниками залучено понад 46 млн дол. США; досвід адміністрування фонду обсягом 10 млн дол. США для 98 стартапів	Ілюструє можливість функціонування акселератора на основі кількох зовнішніх джерел ресурсів. Підтверджує доцільність поєднання грантової та партнерської складових і можливість зміни структури джерел фінансування між програмними циклами	CzechStartups.gov.cz – https://czechstartups.gov.cz/en/novinky/ebrd-backed-equity-free-accelerator-opens-applications-to-help-ukrainian-led-startups-in-the-eu-scale-and-secure-investments/
Bridge to Scale, 1991 Accelerator	Грантова та партнерська модель акселераційної програми, орієнтованої на міжнародне масштабування	Тривалість програми – 12 тижнів	Показує, що зміна цільової спрямованості акселераційної програми потребує додаткових організаційних і сервісних витрат. Може використовуватися для обґрунтування витрат активації, пов'язаних із переходом до програм міжнародного масштабування	1991 Accelerator – https://www.1991.vc/accelerator/en/accelerate
Radar Tech	Корпоративна модель; фінансовий результат формується через партнерські програми, пілотні проєкти та контракти з корпораціями	11 корпоративних інноваційних програм; 35 % випускників отримали контракти з корпораціями; 8 років діяльності	Підтверджує можливість використання корпоративного фінансування як складової доходів акселератора та імовірнісний характер економічних результатів програм. Дає підстави враховувати додаткові витрати на пошук проєктів, узгодження корпоративних потреб, юридичний супровід та інтеграцію рішень	Radar Tech – https://radartech.com.ua/

Продовження таблиці А.2

Бізнес-акселератор / акселераційна програма	Модель функціонування та переважне джерело фінансування	Ключові кількісні характеристики	Значення для обґрунтування параметрів динамічної гібридної моделі	Офіційне джерело даних
Telecom Accelerator 1.0 та 2.0, Radar Tech спільно з Kyivstar	Корпоративна акселераційна програма з послідовним відбором учасників і реалізацією пілотних проєктів	491 заявка; 34 півфіналісти; 22 учасники програми; 8 успішних кейсів	Демонструє послідовне скорочення кількості проєктів на етапах акселераційної програми та підтверджує, що економічний результат формується лише частиною початкової когорти. Це враховується при визначенні параметрів результативності програм та оцінюванні очікуваного фінансового результату	Radar Tech – https://radartech.com.ua/telecom-accelerator-1-0-2-0/
YEP	Грантова та партнерська підтримка програм ранніх стадій розвитку підприємницьких проєктів	З 2016 р. – понад 500 команд; протягом двох років учасниками залучено понад 1 млн дол. США від інвесторів і донорів	Підтверджує значення грантової та партнерської складових на ранніх стадіях акселерації. Показує, що результат програм може проявлятися не у безпосередньому доході акселератора, а у підготовці учасників до подальшого залучення фінансування	YEP – https://www.yepworld.org/incubator
Акселераційні програми YEP за підтримки Ukraine-Moldova American Enterprise Fund	Безповоротне фінансування у поєднанні з інтенсивною менторською та інвестиційною підготовкою	25 тис. дол. США фінансування переможцю без набуття частки; понад 200 годин менторської підтримки та понад 150 годин зустрічей з інвесторами протягом одного програмного циклу; випускниками залучено понад 2 млн дол. США інвестицій	Ілюструє зв'язок між інтенсивністю ресурсного забезпечення програми та результатами, які можуть виникати із часовим лагом. Використовується для обґрунтування того, що зміна структури доходів і результатів наступних циклів може потребувати попередніх додаткових витрат на організацію програми	Ukraine-Moldova American Enterprise Fund – https://umaef.org/medias/yep-accelerator-and-umaefs-u-ventures-invest-25k-in-wild-codes-startup/
Startup Wise Guys Growth Ukraine	Партнерська програма міжнародного масштабування українських компаній	Тривалість – 4 місяці; 12 українських компаній-учасників	Підтверджує специфіку програм міжнародного масштабування, для яких характерні додаткові вимоги до відбору учасників, роботи з інвесторами та міжнародними партнерами. Такі зміни можуть бути пов'язані з виникненням витрат активації при переході до іншої конфігурації акселераційної діяльності	EU Neighbours East – https://euneighbourseast.eu/opportunities/ebrd-invites-ukrainian-startups-to-join-acceleration-programme/; Startup Wise Guys – https://startupwiseguys.com/scaling/growth-program-ukraine/

Додаток Б

Методика формування витрат та розрахунку фінансових результатів бізнес-акселератора за моделями функціонування

Б.1. Загальні методичні підходи до формування витрат бізнес-акселератора

У межах дисертаційного дослідження фінансово-економічної діагностики моделей функціонування бізнес-акселератора витрати розглядаються як відтворювана сукупність ресурсів, необхідних для реалізації однієї акселераційної програми за фіксованих організаційних параметрів. Розрахунки виконано для типової акселераційної програми тривалістю три місяці, розрахованої на когорту з 20 команд, що забезпечує зіставність результатів між моделями та усуває вплив масштабного чинника.

Методично всі моделі акселератора побудовано на уніфікованому переліку статей витрат, який відображає ключові функціональні блоки діяльності акселератора: управління програмою, менторський і експертний супровід, освітній компонент, інфраструктурне забезпечення, маркетинг і рекрутинг, організацію заходів, адміністративний супровід та післяакселераційну підтримку. Відмінності між моделями полягають не у складі витрат, а у способах їх формування, інтенсивності та джерелах покриття.

Для забезпечення прозорості та відтворюваності розрахунків у Додатку Б наведено повний алгоритм формування витрат за кожною статтею з поясненням логіки та базових формул розрахунку.

Б.2. Уніфікований перелік статей витрат бізнес-акселератора та методика їх розрахунку

У таблиці Б.1 наведено повний перелік статей витрат, використаних у розрахунках для всіх моделей функціонування бізнес-акселератора, із поясненням економічного змісту та розрахункових підходів.

Таблиця Б.1 – Уніфікована структура та методика розрахунку витрат бізнес-акселератора

Стаття витрат	Умовне позначення	Економічний зміст	Базова формула	Параметри варіації
Управлінська команда	C_{team}	Витрати на керівника програми, координатора та адміністративне забезпечення реалізації акселераційної програми	$C_{\text{team}} = K \times M \times S$	Кількість залучених працівників, тривалість програми, ставка оплати, частка зайнятості
Менторська підтримка	C_{mentors}	Витрати на проведення індивідуальних і групових менторських сесій	$C_{\text{mentors}} = H \times S \times N$	Кількість годин, ставка оплати, кількість менторів, формат участі
Освітні модулі	C_{training}	Витрати на проведення лекцій, практичних занять, навчальних модулів та залучення зовнішніх експертів	$C_{\text{training}} = N \times S$	Кількість експертів або навчальних модулів, ставка оплати, глибина програми
Платформи та інструменти	C_{platform}	Витрати на цифрові платформи, системи управління взаємодією, навчальні середовища, відеозв'язок і засоби моніторингу	$C_{\text{platform}} = S \times M$	Вартість користування сервісами, тривалість програми, рівень цифровізації
Маркетинг і рекрутинг	$C_{\text{marketing}}$	Витрати на залучення учасників, інформаційне просування програми та комунікації з цільовою аудиторією	$C_{\text{marketing}} = C_{\text{fix}} + C_{\text{var}}$	Масштаб залучення учасників, кількість і вартість каналів просування
Події та демонстраційний день	C_{events}	Витрати на організацію стартових, проміжних і підсумкових заходів акселераційної програми	$C_{\text{events}} = C_{\text{fix}} + C_{\text{var}}$	Формат заходів, кількість учасників, оренда, технічне забезпечення
Технічна та галузева експертиза	C_{expert}	Витрати на проведення аудитів, діагностики та залучення спеціалізованих експертів	$C_{\text{expert}} = N \times S$	Кількість експертиз, ставка оплати, рівень індивідуалізації
Адміністративні витрати	C_{admin}	Витрати на юридичний, бухгалтерський та документальний супровід програми	$C_{\text{admin}} = C_{\text{fix}}$	Обсяг документообігу, складність договорів, регуляторні та звітні вимоги

Продовження таблиці Б.1

Стаття витрат	Умовне позначення	Економічний зміст	Базова формула	Параметри варіації
Післяакселераційний супровід	C_{post}	Витрати на моніторинг результатів, консультації та підтримку учасників після завершення основного програмного циклу	$C_{\text{post}} = N \times S$	Кількість учасників, тривалість і глибина післяакселераційної підтримки

Умовні позначення в таблиці:

K– кількість працівників управлінської команди;

M– тривалість програмного циклу, міс.;

S– ставка оплати або вартість одиниці ресурсу;

H– кількість годин;

N– кількість залучених менторів, експертів, учасників або одиниць послуг відповідно до статті витрат;

C_{fix}– постійна складова витрат;

C_{var}– умовно-змінна складова витрат.

Б.3. Методичний підхід до поділу витрат на постійні та умовно-змінні

У межах дослідження відмовлено від класичного поділу витрат на постійні та змінні, характерного для виробничих підприємств, оскільки діяльність бізнес-акселератора має проєктно-програмну природу. Значна частина витрат не залежить лінійно від кількості учасників у когорті, але може змінюватися залежно від масштабу програми, формату її реалізації або рівня індивідуалізації супроводу.

У зв’язку з цим застосовується поділ витрат на:

- постійні витрати – витрати, які виникають при запуску програми незалежно від фактичної кількості учасників у межах типової когорти;
- умовно-змінні витрати – витрати, величина яких може змінюватися залежно від кількості учасників, інтенсивності супроводу або формату взаємодії, але не має прямої пропорційної залежності.

Такий підхід дозволяє коректніше відобразити економічну логіку акселераційних програм і уникнути методичних спотворень при аналізі масштабування та точки беззбитковості.

Б.4. Деталізовані розрахунки витрат за моделями функціонування бізнес-акселератора

В таблицях Б.2–Б.6 наведено розрахунки витрати за наступними моделями функціонування бізнес акселератора.

Таблиця Б.2 – Розрахунок витрат бізнес-акселератора за пайовою моделлю

Стаття витрат	Економічний зміст	Розрахунок	Сума, дол. США
Управлінська команда	Керівник програми та координатор; посилена робота із залучення та супроводу інвесторів	$C_{\text{team}} = 2 \times 3 \times 2300$	13800
Менторська підтримка	Індивідуальне менторство із залученням досвідчених практиків	$C_{\text{mentors}} = 14 \times 100 \times 5$	7000
Освітні модулі	Інтенсивні навчальні модулі із залученням зовнішніх експертів	$C_{\text{training}} = 10 \times 500$	5000
Платформи та інструменти	Цифрові засоби відеозв'язку, управління взаємодією з учасниками, моніторингу програми та роботи з інвесторами	$C_{\text{platform}} = 200 \times 3$	600
Маркетинг і рекрутинг	Просування програми та залучення учасників	$C_{\text{marketing}} = 3000$	3000
Події та демонстраційний день	Організація підсумкової презентації проєктів для інвесторів, технічне забезпечення та відеотрансляція	$C_{\text{events}} = 3500$	3500
Технічна та інвестиційна експертиза	Проведення експертного оцінювання проєктів за маркетинговими, фінансовими та операційними параметрами	$C_{\text{expert}} = 15 \times 150$	3000
Адміністративні витрати	Юридичний супровід угод щодо участі в капіталі, бухгалтерське забезпечення та документообіг	$C_{\text{admin}} = 3500$	3500
Післяакселераційний супровід	Мінімальний супровід після завершення програми: одна-дві групові консультаційні сесії	$C_{\text{post}} = 20 \times 50$	1000
Усього за програму (20 команд)	Сукупні витрати на реалізацію одного програмного циклу	$C_{\Sigma} = \sum C_i$	40400
Витрати на одну команду	Середні витрати акселератора на одну команду	$C_1 = \frac{C_{\Sigma}}{20}$	2020

Таблиця Б.3 – Розрахунок витрат бізнес-акселератора за грантовою моделлю

Стаття витрат	Економічний зміст	Розрахунок	Сума, дол. США
Управлінська команда	Управління програмою, координація взаємодії з донором, підготовка звітності	$C_{\text{team}} = 2 \times 3 \times 2200$	13200
Менторська підтримка	Залучення менторів за ставками, наближеними до ринкових, з оплатою за рахунок грантових коштів	$C_{\text{mentors}} = 14 \times 100 \times 5$	7000
Освітні модулі	Посилений навчальний компонент відповідно до вимог донорської програми	$C_{\text{training}} = 10 \times 600$	6000
Платформи та інструменти	Використання базових цифрових платформ та інструментів моніторингу і звітності	$C_{\text{platform}} = 800$	800
Маркетинг і рекрутинг	Просування програми серед цільових груп, інформаційна підтримка у засобах масової інформації та профільних спільнотах	$C_{\text{marketing}} = 4000$	4000
Події та демонстраційний день	Організація відкриття і завершення програми, підсумкової презентації проєктів із залученням донорів та партнерів	$C_{\text{events}} = 3500$	3500
Технічна та галузева експертиза	Проведення маркетингової, фінансової та операційної діагностики учасників	$C_{\text{expert}} = 20 \times 300$	6000
Адміністративні витрати	Фінансова та змістова звітність перед донором, аудит, бухгалтерський супровід	$C_{\text{admin}} = 5000$	5000
Післяакселераційна підтримка	Контроль упровадження рекомендацій та підготовка звітів після завершення програми	$C_{\text{post}} = 20 \times 200$	4000
Усього за програму (20 команд)	Сукупні витрати на реалізацію одного програмного циклу	$C_{\Sigma} = \sum C_i$	49500
Витрати на одну команду	Середні витрати акселератора на одну команду	$C_1 = \frac{C_{\Sigma}}{20}$	2475

Таблиця Б.4 – Розрахунок витрат бізнес-акселератора за платною моделлю

Стаття витрат	Економічний зміст	Розрахунок	Сума, дол. США
Управлінська команда	Команда управління програмою, орієнтована на сервісне обслуговування учасників та продаж програми	$C_{\text{team}} = 2 \times 3 \times 2000$	12000
Менторська підтримка	Частина менторської підтримки включена до пакета програми, частина забезпечується на партнерських або безоплатних засадах	$C_{\text{mentors}} = 12 \times 100 \times 5$	6000
Освітні модулі	Стандартний навчальний пакет для всіх учасників програми	$C_{\text{training}} = 8 \times 500$	4000
Платформи та інструменти	Використання цифрових платформ для відеозв'язку, навчання та управління взаємодією з учасниками	$C_{\text{platform}} = 200 \times 3$	600
Маркетинг і рекрутинг	Просування програми та залучення платоспроможних учасників через цифрові канали комунікації	$C_{\text{marketing}} = 6000$	6000
Події та демонстраційний день	Організація стандартних очних та дистанційних заходів у межах програми	$C_{\text{events}} = 3000$	3000
Технічна експертиза	Базове експертне оцінювання учасників; додаткові аудити можуть надаватися як окремі платні послуги	$C_{\text{expert}} = 20 \times 100$	2000
Адміністративні витрати	Договори з учасниками, проведення оплат, оформлення актів та банківські витрати	$C_{\text{admin}} = 3000$	3000
Післяакселераційна підтримка	Мінімальний супровід після завершення програми; розширена підтримка може надаватися за окрему плату	$C_{\text{post}} = 20 \times 30$	600
Усього за програму (20 команд)	Сукупні витрати на реалізацію одного програмного циклу	$C_{\Sigma} = \sum C_i$	37200
Витрати на одну команду	Середні витрати акселератора на одну команду	$C_1 = \frac{C_{\Sigma}}{20}$	1860

Таблиця Б.5 – Розрахунок витрат бізнес-акселератора за змішаною моделлю

Стаття витрат	Економічний зміст	Розрахунок	Сума, дол. США
Управлінська команда	Керівник програми та координатор; поєднання роботи з донорами, партнерами та учасниками програми	$C_{\text{team}} = 2 \times 3 \times 2200$	13200
Менторська підтримка	Змішаний підхід: частина менторських годин оплачується, частина забезпечується партнерами або на безоплатній основі	$C_{\text{mentors}} = 12 \times 75 \times 6$	5400
Освітні модулі	8–10 ключових модулів із продукту, маркетингу, фінансів, інвестицій та інтелектуальної власності	$C_{\text{training}} = 8 \times 600$	4800
Платформи та інструменти	Цифрові засоби відеозв'язку, управління взаємодією з учасниками, навчання, моніторингу та аналітики	$C_{\text{platform}} = 200 \times 3$	600
Маркетинг і рекрутинг	Комбіноване залучення учасників через соціальні мережі, партнерські канали та профільні спільноти	$C_{\text{marketing}} = 4000$	4000
Події та демонстраційний день	Організація стартового заходу та фінальної презентації результатів програми	$C_{\text{events}} = 3000$	3000
Технічна експертиза	Проведення операційного та інноваційного оцінювання малих і середніх підприємств; для інноваційних проєктів передбачено додаткове технічне оцінювання	$C_{\text{expert}} = 20 \times 350$	7000
Адміністративні витрати	Юридичний і бухгалтерський супровід, договори з учасниками, підготовка звітності для партнерів	$C_{\text{admin}} = 3000$	3000
Післяакселераційна підтримка	Моніторинг результатів учасників після завершення програми та часткова підтримка інноваційних проєктів	$C_{\text{post}} = 20 \times 250$	5000
Усього за програму (20 команд)	Сукупні витрати на реалізацію одного програмного циклу	$C_{\Sigma} = \sum C_i$	46000
Витрати на одну команду	Середні витрати акселератора на одну команду	$C_1 = \frac{C_{\Sigma}}{20}$	2300

Таблиця Б.6 – Розрахунок витрат бізнес-акселератора за внутрішньо–інстутиційною моделлю

Стаття витрат	Економічний зміст	Розрахунок	Сума, дол. США
Управлінська команда	Внутрішні співробітники, часткове навантаження, без окремого повного фінансування зайнятості	$C_{\text{team}} = 2 \times 3 \times 1200$	7200
Менторська підтримка	Переважно внутрішні викладачі та експерти, а також 2–3 запрошені ментори	$C_{\text{mentors}} = 3000$	3000
Освітні модулі	Лекції та практичні заняття від співробітників, частково в межах навчального навантаження; залучення зовнішніх експертів	$C_{\text{training}} = 6 \times 500$	3000
Платформи та інструменти	Використання наявних університетських або корпоративних ліцензій із мінімальними додатковими витратами	$C_{\text{platform}} = 300$	300
Маркетинг і рекрутинг	Використання внутрішніх каналів комунікації: сайту, розсилок, соціальних мереж університету або компанії	$C_{\text{marketing}} = 1500$	1500
Події та демонстраційний день	Використання власних приміщень, мінімальні витрати на організаційне та технічне забезпечення	$C_{\text{events}} = 2000$	2000
Технічна експертиза	Залучення окремих зовнішніх експертів для оцінювання спеціалізованих питань	$C_{\text{expert}} = 20 \times 150$	3000
Адміністративні витрати	Мінімальні додаткові витрати на документи, сертифікати та поліграфічні матеріали	$C_{\text{admin}} = 2000$	2000
Післяакселераційна підтримка	Супровід учасників після завершення програми силами внутрішньої команди	$C_{\text{post}} = 20 \times 50$	1000
Усього за програму (20 команд)	Сукупні витрати на реалізацію одного програмного циклу	$C_{\Sigma} = \sum C_i$	23000
Витрати на одну команду	Середні витрати акселератора на одну команду	$C_1 = \frac{C_{\Sigma}}{20}$	1150

Б.5. Узагальнення витрат та перевірка коректності розрахунків

Для забезпечення узгодженості результатів у таблиці Б.2 наведено зведене порівняння загальних витрат за моделями, яке відповідає агрегованим таблицям.

Таблиця Б.7 – Порівняльна таблиця витрат акселератора за 5 моделями (20 команд, 3 місяці)

Стаття витрат	Модель доходу				
	Пайова модель	Грантова модель	Платна модель	Змішана модель	Внутрішньо-інституційна модель
1. Управлінська команда	13800	13200	12000	13200	7200
2. Менторська підтримка	7000	7000	6000	5400	3000
3. Освітні модулі	5000	6000	4000	4800	3000
4. Платформи та інструменти	600	800	600	600	300
5. Маркетинг і рекрутинг	3000	4000	6000	4000	1500
6. Події та демонстраційний день	3500	3500	3000	3000	2000
7. Технічна експертиза	3000	6000	2000	7000	3000
8. Адміністративні витрати	3500	5000	3000	3000	2000
9. Післяакселераційна підтримка	1000	4000	600	5000	1000
Загальна сума витрат	40400	49500	37200	46000	23000
Витрати на одну команду	2020	2475	1860	2300	1150

Б.6. Деталізований розрахунок постійних та умовно-змінних витрат за моделями

У межах проведених розрахунків до постійних витрат бізнес-акселератора віднесено витрати на управлінську команду, платформи та інструменти, а також адміністративне забезпечення. До умовно-змінних витрат віднесено витрати на менторську підтримку, освітні модулі, маркетинг і рекрутинг, події та демонстраційний день, технічну експертизу та післяакселераційну підтримку. Такий розподіл використано для порівняння структури витрат за різними моделями функціонування бізнес-акселератора.

Таблиця Б.8 – Розподіл витрат бізнес-акселератора на постійні та умовно-змінні (1 програма, 20 учасників), дол. США

Модель	Постійні витрати	Умовно-змінні витрати	Загальні витрати
Пайова	17900	22500	40400
Грантова	19000	30500	49500
Платна	15600	21600	37200
Змішана	16800	29200	46000
Внутрішньо-інституційна	9500	13500	23000

Наведені розрахунки не є бюджетами конкретного бізнес-акселератора, а відображають типові конфігурації витрат, сформовані з урахуванням практик діючих акселераційних програм в Україні та країнах ЄС. Вони використовуються виключно для аналітичного порівняння моделей функціонування та оцінки їх фінансово-економічної логіки.

Запропонована методика дозволяє адаптувати параметри розрахунків до конкретних умов реалізації програм (розмір когорти, тривалість, інституційний контекст), що забезпечує її універсальність та практичну застосовність.

Додаток В

Методика формування доходів бізнес-акселератора за статичними моделями функціонування

В.1. Загальні методичні положення та джерела вихідних даних

У межах цього дослідження доходи бізнес-акселератора розглядаються як сукупність грошових надходжень, що формуються в процесі реалізації акселераційної програми як базового інструменту його діяльності. На відміну від витрат, які мають квазіінваріантний характер і відтворюються при кожному запуску програми, доходи акселератора є модельно зумовленими та визначаються обраною логікою монетизації акселераційного процесу.

Вихідні дані для розрахунку доходів сформовано на основі результатів фінансово-економічної діагностики, наведених у підпункті 2.2, а також узагальнених параметрів діяльності бізнес-акселераторів, що використовуються у практиці реалізації акселераційних програм для суб’єктів малого та середнього підприємництва..

Методика формування доходів ґрунтується на принципі уніфікації параметрів акселераційної програми. Усі розрахунки виконано для однієї типової програми тривалістю три місяці, розрахованої на когорту з 20 суб’єктів малого та середнього підприємництва. Такий підхід забезпечує зіставність фінансових результатів між моделями та дозволяє ізолювати вплив саме структури доходів на фінансовий результат бізнес-акселератора.

Усі доходи розглядаються в статичній постановці, без урахування динамічних ефектів, часових лагів або результатів діяльності попередніх когорт. Це методичне обмеження є свідомим і відповідає завданням фінансово-економічної діагностики статичних моделей функціонування бізнес-акселераторів.

В.2. Уніфікована структура доходів та пояснення вихідних параметрів

У межах дослідження використовується уніфікована структура доходів бізнес-акселератора, яка включає такі складові:

$$R_{total} = R_{fee} + R_{grant} + R_{corp} + R_{rev}, \quad \text{(В.1)}$$

де R_{total}– загальний дохід акселератора за одну акселераційну програму;

R_{fee}– доходи від участі бізнесів у програмі;

R_{grant}– грантове фінансування програми;

R_{corp}– доходи від корпоративного партнерства;

R_{rev}– доходи за механізмом розподілу доходу (revenue-share).

Залежно від моделі функціонування окремі складові доходів можуть бути відсутні або поєднуватися між собою. Конкретні значення параметрів для кожної моделі визначено відповідно до фактичних умов реалізації акселераційних програм, що відображено у вихідних розрахунках.

В.3. Формалізована методика розрахунку доходів за моделями функціонування з поясненням вихідних даних

1. У пайовій моделі доходи бізнес-акселератора формуються за рахунок частки від доходів бізнесів, які пройшли акселераційну програму. Такий підхід відповідає практиці роботи акселераторів, орієнтованих на довгострокову участь у результатах розвитку бізнесів, однак у статичній постановці обмежується коротким часовим горизонтом оцінки.

Загальний дохід акселератора визначається за формулою:

$$R_{rev} = D \times \alpha \times N \times \beta, \quad \text{(В.2)}$$

де D– середній річний дохід одного бізнесу після участі в акселераційній програмі;

α– ставка розподілу доходу на користь акселератора;

N– кількість бізнесів у програмі;

β– частка бізнесів, що фактично генерують дохід у межах періоду розрахунку.

Значення параметра $D = 300\,000$дол. США відображає усереднений орієнтир доходів МСП після участі в акселераційних програмах, використаний у вихідних розрахунках. Ставка $\alpha = 1{,}5\%$відповідає типовим умовам угод revenue-share для акселераторів, орієнтованих на сегмент МСП. Параметр $\beta = 10\%$відображає консервативну оцінку частки бізнесів, які генерують дохід у межах аналізованого періоду.

Відповідно до вихідних даних доходи складають

$$R_{rev} = 300\,000 \times 0{,}015 \times 20 \times 0{,}10 = 9\,000 \text{ дол. США.}$$

2. У грантовій моделі основним джерелом доходів бізнес-акселератора є цільове фінансування акселераційної програми. Розмір доходів визначається як фіксована сума фінансування в розрахунку на одного учасника програми.

Загальний дохід визначається за формулою:

$$R_{grant} = G \times N, \tag{В.3}$$

де G– обсяг грантового фінансування на одну команду;

N– кількість команд у програмі.

Значення $G = 2\,500$дол. США відповідає параметрам грантового фінансування, використаним у вихідних розрахунках. За кількості команд $N = 20$ доходи складуть

$$R_{grant} = 2\,500 \times 20 = 50\,000 \text{ дол. США.}$$

3. У платній моделі доходи бізнес-акселератора формуються за рахунок учасницьких внесків бізнесів за участь у програмі.

Загальний дохід визначається за формулою:

$$R_{fee} = F \times N, \quad \text{(В.4)}$$

де F– розмір внеску однієї команди;

N– кількість команд.

Розмір внеску $F = 1\,900$дол. США відповідає вартості участі в акселераційній програмі, використаній у вихідних розрахунках. Відповідно дохід складає

$$R_{fee} = 1\,900 \times 20 = 38\,000 \text{ дол. США.}$$

4. Змішана модель передбачає поєднання кількох джерел доходів у межах однієї акселераційної програми. Загальний дохід визначається як:

$$R_{total} = R_{grant} + R_{corp} + R_{rev}. \quad \text{(В.5)}$$

У вихідних розрахунках використано такі складові:

- грантове фінансування – 25 000 дол. США;
- доходи від корпоративного партнерства – 15 000 дол. США;
- доходи за механізмом розподілу доходу – 40 000 дол. США.

Таким чином доходи складають

$$R_{total} = 25\,000 + 15\,000 + 40\,000 = 80\,000 \text{ дол. США.}$$

5. У внутрішньо-інституційній моделі доходи формуються за рахунок внутрішнього фінансування або компенсації витрат з боку базової інституції.

Загальний дохід визначається за формулою:

$$R_{inst} = I \times N, \quad \text{(В.6)}$$

де I– обсяг фінансування на одну команду;

N– кількість команд.

Значення $I = 2\,600$дол. США відповідає параметрам внутрішнього фінансування, наведеним у вихідних розрахунках. Відповідно доходи складають

$$R_{inst} = 2\,600 \times 20 = 52\,000 \text{ дол. США.}$$

Наведена система формул і пояснень вихідних параметрів забезпечує прозорість і відтворюваність розрахунків доходів бізнес-акселератора за статичними моделями функціонування. Чітка фіксація джерел і логіки формування числових значень унеможливлює довільну інтерпретацію результатів і створює надійну методичну основу для аналізу фінансових результатів.

Отримані розрахунки слугують аналітичним підґрунтям для виявлення обмежень статичних моделей і подальшого обґрунтування необхідності формування організаційно-економічного механізму адаптивного типу.

Додаток Г

Складові механізму



Рисунок Г.1 – Карта стейкхолдерів акселератора та їх очікування як джерела управлінських обмежень і точок напруги.



Рисунок Г.2 – Ресурсна база акселератора: ядро та масштабований контур.

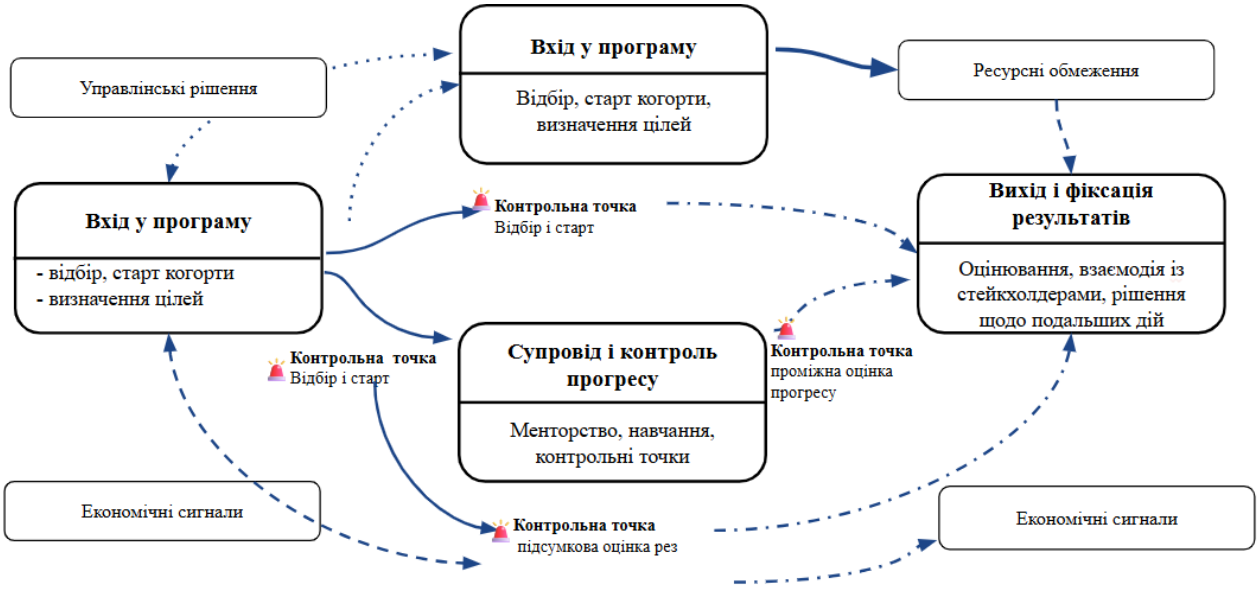


Рисунок Г.3 – Архітектура програм акселератора як цикл когорти: вхід → супровід→вихід (з контрольними точками).

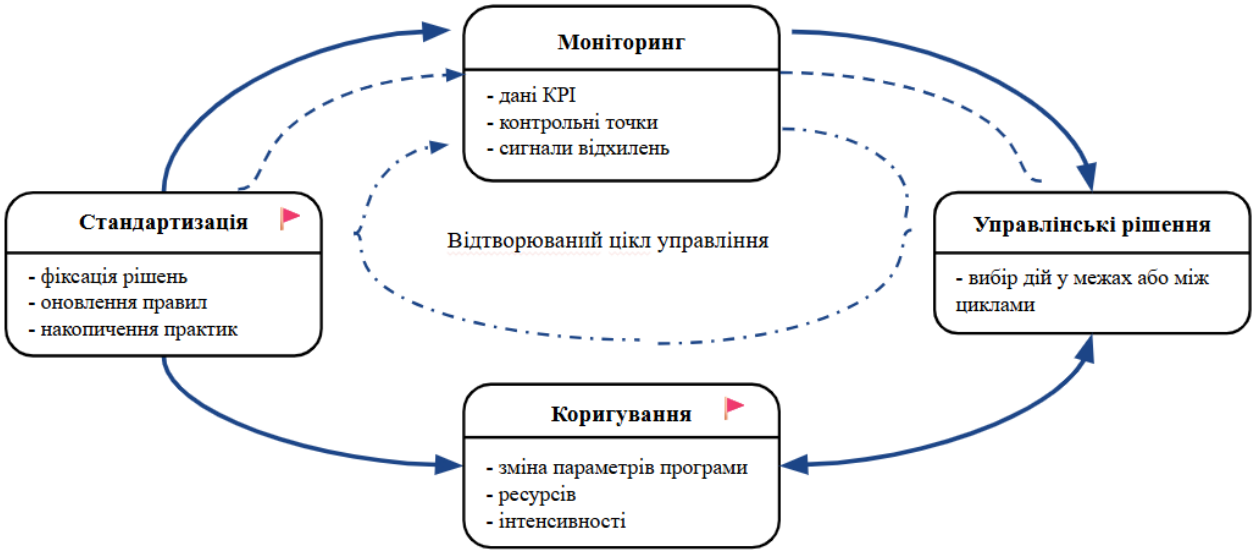


Рисунок Г.4 – Управлінський контур механізму: моніторинг → рішення → коригування → стандартизація.

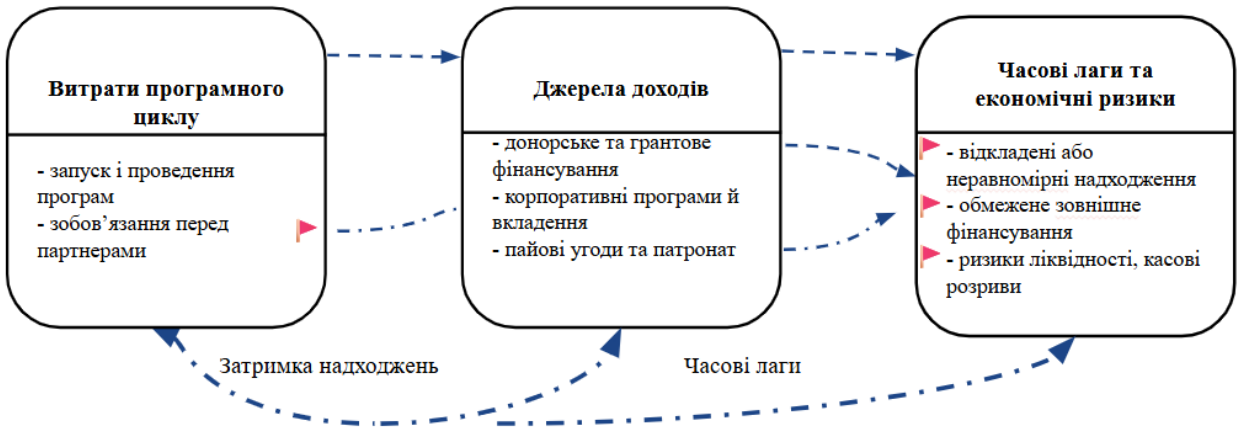


Рисунок Г.5 – Карта потоків акселератора: витрати циклу → джерела доходів → часові лаги та ризики.

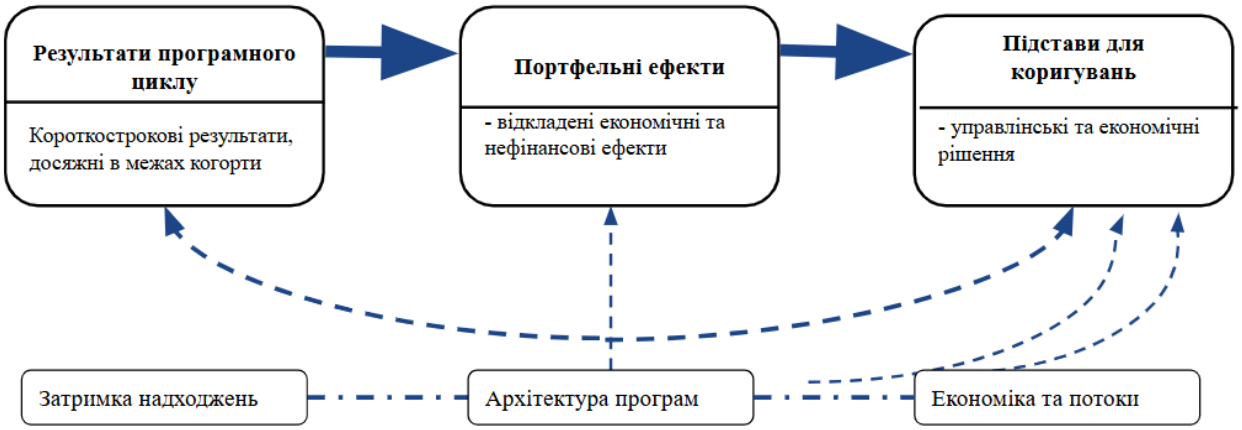


Рисунок Г.6 – Панель результатів механізму: результати циклу → портфельні ефекти → підстави для коригувань.

Додаток Д

Методика визначення витрат активації при переході між моделями монетизації бізнес-акселератора

На відміну від операційних витрат циклу, які характеризують поточне функціонування акселератора в межах певної моделі доходів, витрати активації пов’язані виключно з управлінськими рішеннями щодо зміни структури монетизації, тобто з переходом від однієї моделі до іншої. Саме тому вони не можуть бути усереднені або включені до базових витрат, а мають розглядатися окремо як елемент організаційно-економічного механізму.

Витрати активації визначаються як одноразові додаткові витрати, що виникають у програмному циклі, в якому реалізується перехід між моделями монетизації бізнес-акселератора. Вони не пов’язані безпосередньо з масштабом когорти як таким, але зростають разом із загальною складністю та ресурсомісткістю програми, а отже, логічно масштабуються через витратну базу циклу.

У контексті організаційно-економічного механізму витрати активації відображають:

– перебудову управлінських і контрактних процесів;

– запуск або згортання окремих економічних контурів (інвестиційного, корпоративного, грантового, платного);

– зміну архітектури післяакселераційного супроводу;

– додаткові транзакційні витрати, зумовлені адаптацією механізму до нової логіки монетизації.

Таким чином, витрати активації є інструментом кількісного вимірювання «вартості адаптації» механізму, що дає змогу відокремити ефект поточного режиму роботи від ефекту управлінських змін.

У межах дослідження витрати активації пропонується визначати у відсотках від операційних витрат програмного циклу, що відповідає таким методичним вимогам:

– забезпечується масштабованість витрат при зміні кількості учасників програми;

– зберігається узгодженість з витратною структурою, наведеною в Додатку Б;

– унеможливлюється подвійний рахунок операційних витрат.

Формально витрати активації для переходу від моделі *s* до моделі *t* визначаються як

$$A_{s \to t} = \alpha_{s \to t} \cdot C_{total,t}, \quad (Д.1)$$

де $C_{total,t}$ – операційні витрати циклу в межах нової (цільової) моделі монетизації,

$\alpha_{s \to t}$ – нормативний коефіцієнт витрат активації, що відображає складність відповідного переходу.

Розглядаються чотири базові моделі монетизації бізнес-акселератора: платна (fee), пайова / revenue-share (equity), грантова (grant) та внутрішньо–інституційна, або корпоративна (corporate).

Змішана модель розглядається як результат динамічної конфігурації, тому окремо в матрицю не включається.

Таблиця Д.1 – Матриця витрат активації при переходах між моделями монетизації, % від операційних витрат програмного циклу

Модель, з якої здійснюється перехід	Модель, до якої здійснюється перехід			
	Платна	Пайова	Грантова	Корпоративна
Платна	0 %	6 %	4 %	5 %
Пайова	3 %	0 %	4 %	5 %
Грантова	3 %	7 %	0 %	6 %
Корпоративна	3 %	6 %	4 %	0 %

Нульові значення на головній діагоналі означають відсутність витрат активації за умови збереження тієї ж моделі монетизації між послідовними циклами.

Значення коефіцієнтів $\alpha_{s\to t}$сформовані на основі аналізу структури витрат програмних циклів та логіки організаційних змін, необхідних для запуску відповідних економічних контурів.

Зокрема:

– переходи до пайової моделі мають найвищі коефіцієнти (6–7 %), оскільки потребують юридично-інвестиційної інфраструктури, процедур структурування часток, IP-супроводу та післяакселераційного трекінгу;

– переходи до корпоративної моделі пов’язані з бізнес-девелопментом, контрактингом та побудовою партнерських каналів, що зумовлює витрати 5–6 %;

– переходи до грантової моделі мають процедурний характер (аплікації, звітність, відповідність умовам), тому характеризуються нижчими коефіцієнтами;

– переходи до платної моделі потребують посилення маркетингових і збутових процесів, що відображено у помірних значеннях коефіцієнтів.

Розглянемо перехід від грантової моделі до пайової у програмному циклі з операційними витратами:

$$C_{total,t} = 46\,000 \text{ дол. США.}$$

Згідно з таблицею Д.1 для переходу Grant → Equity приймається

$$\alpha_{\text{grant}\to\text{equity}} = 7\%.$$

Тоді витрати активації становитимуть

$$A_{\text{grant}\to\text{equity}} = 0{,}07 \cdot 46\,000 = 3\,220 \text{ дол. США.}$$

Економічно ці витрати інтерпретуються як одноразові витрати на:

– юридичне налаштування пайових угод;

– структурування моделей участі акселератора в капіталі або доходах компаній;

– підготовку інвестиційної документації;

– запуск післяакселераційного супроводу з інвестиційною логікою.

У фінансових розрахунках ця сума віднімається після зважування чистих результатів моделей монетизації та відображає ціну управлінського переходу між конфігураціями механізму.

Запропонований підхід до визначення витрат активації дозволяє:

– формалізувати управлінські рішення щодо зміни структури доходів;

– уникнути усереднення витрат між моделями;

– показати, що динамічна адаптація організаційно-економічного механізму має вимірювану економічну ціну;

– забезпечити методичну узгодженість між розрахунками сценаріїв та витратною базою.

Таким чином, витрати активації виступають ключовим елементом, що відрізняє динамічну гібридну модель від статичних підходів і підсилює прикладний характер організаційно-економічного механізму бізнес-акселератора.

Додаток Е

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації

1.1 Публікації у наукових фахових виданнях України

1. Гребенник Н.Г., Лабунська О.В. Бізнес-акселератори та їх вплив на розвиток інноваційної екосистеми України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2023. № 10 (311). С. 80–92. (1,15 д. а.). *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано відмінності бізнес-акселератора від стартап-акселератора та систематизовано основні види підтримки, що надаються бізнесу в межах акселераційних програм: ресурсна, менторська, комунікаційна та інвестиційна (0,57 д. а.); Гребенник Н.Г. – проаналізовано роль бізнес-акселераторів у розвитку інноваційної екосистеми України та визначено перспективні напрями розвитку акселераційних програм для українського бізнесу (0,58 д. а.).*

2. Hrebennyk N., Labunska O. Implementation of best global business acceleration practices in the Ukrainian innovation ecosystem. *Economic Innovations*, 2024. Vol. 26, Issue 3 (92). P. 55–68. (1,4 д. а.). *Особистий внесок здобувача: систематизовано ключові елементи світових бізнес-акселераційних практик та обґрунтовано необхідність їх адаптації до умов української інноваційної екосистеми з урахуванням потреб стартапів і традиційного малого бізнесу (0,70 д. а.); Гребенник Н.Г. – досліджено міжнародний досвід функціонування бізнес-акселераторів та визначено інституційні передумови імплементації світових акселераційних практик в Україні (0,70 д. а.).*

3. Гребенник Н.Г., Лабунська О.В. Інтегрована модель управління знаннями та їх комерціалізації. *Галицький економічний вісник.* 2025. № 2(93). С. 125–137. (1,17 д. а.). *Особистий внесок здобувача: досліджено економічні результати взаємодії управління знаннями та управління їх комерціалізацією, систематизовано внутрішні й зовнішні показники оцінювання ефективності*

комерціалізації знань та обґрунтовано необхідність інтеграції цих процесів (0,58 д. а.); Гребенник Н.Г. – розроблено інтегровану модель управління знаннями та їх комерціалізації й запропоновано бізнес-алгоритм трансформації знань у конкурентоспроможний продукт (0,59 д. а.).

4. Лабунська О.В. Організаційно-економічна модель бізнес-акселератора як підприємницької структури. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6019 (дата звернення 12.08.2026) (0,89 д. а.).

5. Лабунська О.В. Динамічна гібридна модель бізнес-акселератора у системі економічного та сценарного аналізу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 12 (337), С. 134–142. (0,79 д. а.).

6. Гребенник Н.Г., Лабунська О.В., Бондарчук О.Г. Методологія функціонування цифрової платформи університетських інновацій та економічного розвитку «InnoHub». *Управління змінами та інновації.* 2026. № 17. С. 151–158. (0,53 д. а.). *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано методологічні аспекти функціонування цифрової платформи університетських інновацій та її зв'язок із розвитком інноваційної діяльності (0,17 д. а.); Бондарчук О.Г. – досліджено цифрову складову функціонування платформи InnoHub, зокрема роль цифрових інструментів у структуруванні інноваційних пропозицій, підтримці взаємодії користувачів платформи та представленні університетських інновацій (0,18 д. а.); Гребенник Н.Г. – сформовано концептуальну логіку платформи InnoHub як інструменту університетських інновацій, комерціалізації знань та економічного розвитку (0,18 д. а.).*

2. Наукові праці апробаційного характеру

7. Лабунська О.В. Дослідження бізнес-інкубаторів та стартап-акселераторів як складових інноваційної екосистеми України: порівняльний аналіз. Проблеми розвитку транспортної логістики ІНТЕРТРАНСЛОГ-2023: матеріали IX міжнар. наук.-практ. конф. Одеського національного морського

університету, м. Одеса, 14-15 червня 2023 р. Одеса: ОНМУ, 2023. С 146–149. (0,13 д. а.).

8. Лабунська О.В. Бізнес-акселератори та їх вплив на розвиток інноваційної екосистеми України. Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених, м. Одеса, 13 жовт. 2023 р. Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 20–21. (0,12 д. а.).

9. Лабунська О.В. Роль акселераційних програм у підтримці стартапів та бізнесу. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матеріали XIII міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 13 верес. 2024 р. Одеса: ОНЕУ, 2024. С. 87–89. (0,11 д. а.).

10. Лабунська О.В. Порівняльний аналіз фінансових моделей бізнес-акселераторів. Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях: матеріали XXIII міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 24-25 квітня 2025 р. Одеса: ОНЕУ, 2025. С. 420–421. (0,11 д. а.).

11. Лабунська О.В. Підготовка управлінських кадрів для роботи в бізнес-акселераторах нового покоління. Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., м. Львів, 22 травня 2025 р. Львів: НУ Львівська політехніка, 2025. С. 176–177. (0,16 д. а.).

12. Лабунська О.В., Гребенник Н.Г. Перспективи розвитку бізнес-акселераторів в інноваційній економіці. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матеріали XIV міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 18 вересня 2025 р. Одеса: ОНЕУ, 2025. С. 579–581. (0,14 д. а.). *Особистий внесок здобувача: досліджено етапи акселераційного циклу та перспективи розвитку бізнес-акселераторів (0,07 д. а.); Гребенник Н.Г. – обґрунтовано концептуальні засади розвитку бізнес-акселераторів в інноваційній економіці (0,07 д. а.).*

13. Лабунська О.В. Бізнес-акселератори як інструмент підтримки малого та середнього бізнесу в умовах економічної нестабільності. Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Одеса, 16 жовтня 2025 р. Одеса: ОНЕУ, 2025. С. 31–32. (0,17 д. а.)

14. Labunska O.V., Grebennyk N.G. The Impact of Digital Technologies on the Transformation of Business Accelerator Models. Post-crisis contours of the World Economy from Fragmentation to a new World Order: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених, м. Одеса, 31 жовтня 2025 р. Одеса: Міжнародний гуманітарний університет, 2025. С. 56–59. (0,18 д. а.). *Особистий внесок здобувача: проаналізовано, як цифрові технології трансформують бізнес-моделі бізнес-акселераторів, визначено основні переваги та ризики цього процесу (0,09 д.а.); Гребенник Н.Г. – окреслено перспективи розвитку акселераційних програм у цифровій економіці (0,09 д. а.).*

15. Лабунська О.В. Інноваційний потенціал людського капіталу України в контексті розвитку бізнес-акселераторів. Бекграунд економіки, бізнесу та HR-інжинірингу у контексті формування інноваційної парадигми стратегії сталого розвитку України у XXI столітті: матеріали V міжн. наук.-практ. конф., м. Хмельницький, 13–14 листопада 2025 р. Хмельницький: Хмельницький НУ, 2025. С. 215–217. (0,18 д. а.).

ДОДАТОК Ж

ДОВІДКИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Преображенська, 8, м. Одеса, 65082, тел.: (048) 723-61-58, 723-23-60

E-mail: mail@oneu.edu.ua, сайт: www.oneu.edu.ua., код згідно з ЄДРПОУ 02071079

від 12.05.2026 р. № 01-17/485 На № _____ від ____20__ р.

ДОВІДКА

Дана Лабунській Оксані Валеріївні, в тому що її дисертаційне дослідження на тему **«Організаційно-економічний механізм функціонування бізнес-акселератора»** є складовою наукових тем досліджень, зокрема, тема *«Стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств»* (ДР № 0118U000816, термін виконання 2018–2022 рр.) та тема *«Стратегічні аспекти розвитку підприємницьких структур»* (ДР № 0123U102118, термін виконання 2023–2027 рр.).

Начальник НДЧ Володимир КАРПОВ

Проректор з наукової роботи Олександр ЛІТВІНОВ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ • ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ • код в ЄДРПОУ 02071079

CERTIFICATE

on the implementation of the results of the dissertation research

by Oksana Valeriivna Labunska

on the topic:

"The Organizational and Economic Mechanism of Business Accelerators"

The dissertation of Oksana Valeriivna Labunska, submitted for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 076 "Entrepreneurship, trade and stock market activity", developed conceptual and methodological foundations for the formation of an adaptive organizational and economic mechanism for the operation of business accelerators and provided, based on these findings, practical recommendations for improving cyclical processes within the organization.

The author defined a business accelerator as an independent business entity, proposed a dynamic hybrid model for the operation of a business accelerator, and an approach to accounting for activation costs within the business accelerator`s operational framework.

The practical results of the dissertation research were implemented by **HYS Enterprise** (address: Herengracht 456, 1017CA Amsterdam).

The results of the study made it possible to improve the organization of training programs within the company; specifically, the speed of a single program cycle was increased through the use of a hybrid revenue model.

Based on the author`s model, the company introduced a new internal system of implementing knowledge projects such as .NET course and Python Course for new potential interns.

As a result of the implementation, a positive overall impact on the company's operational efficiency was gained.

CEO
Hans Uithol



НАУКОВИЙ ПАРК ЖИТОМИРСЬКОЇ ПОЛІТЕХНІКИ

Товариство з обмеженою відповідальністю
«Науковий парк Державного університету «Житомирська політехніка»
10005, Житомирська область, м. Житомир,
вул. Чуднівська, буд. 103.

Вих.№012 від 11.05.2026р.

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційної роботи
Лабунської Оксани Валеріївни

Дана довідка підтверджує, що результати дисертаційної роботи Лабунської Оксани Валеріївни на тему «Організаційно-економічний механізм функціонування бізнес-акселератора», поданої на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», були використані у діяльності ТОВ «Науковий парк Державного університету "Житомирська політехніка"».

У діяльності наукового парку використано окремі положення запропонованого в дисертації організаційно-економічного механізму, зокрема підхід до визначення стейкхолдерів, їх очікувань, управлінських обмежень і точок узгодження, адаптований для підготовки наукових і технологічних розробок до комерціалізації та трансферу технологій.

Застосування зазначеного підходу дозволило систематизувати роботу з авторами розробок, університетом, бізнес-партнерами, потенційними замовниками технологічних рішень та інвесторами. Це сприяло більш чіткому визначенню інтересів сторін, можливих бар'єрів взаємодії та необхідних організаційних дій для підготовки проєктів до представлення зовнішнім партнерам.

Практичним результатом використання положень дисертаційної роботи стало впорядкування первинного аналізу інноваційних проєктів, підвищення якості комунікації з потенційними партнерами та скорочення часу на попереднє узгодження умов взаємодії між учасниками процесу трансферу технологій.

Орієнтовний організаційно-економічний ефект полягає у скороченні часу на підготовку та узгодження інноваційних проєктів до комерціалізації в середньому на 15 %, а також у підвищенні готовності проєктів до презентації бізнесу та іншим зацікавленим сторонам.

Директор Михайло ПСЮК

Товариство з обмеженою відповідальністю «НАУКОВИЙ ПАРК ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ "ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА"» і.к.45356017 Україна м.Житомир

Товариство з обмеженою відповідальністю

"Джі-Агрегатор Партнерс"

Україна, 01054, м. Київ, вул. Рейтарська, буд. 18, оф.1 ел. адреса: office.g.aggregator@gmail.com,
тел. +380683510101 , Код ЄДРПОУ 45155952, IBAN UA313510050000026006879199747 в АТ «УКРСИББАНК»

вих. №6 від 18.05.2026

Для надання за місцем запиту

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Лабунської Оксани Валеріївни
на тему:
«Організаційно-економічний механізм функціонування бізнес-акселератора»

Дисертаційна робота Лабунської Оксани Валеріївни, подана на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», містить прикладні методичні розробки щодо економічного оцінювання діяльності бізнес-акселератора.

Практичні результати дослідження були впроваджені у діяльність ТОВ «Джі-Агрегатор Партнерс» з метою удосконалення планування витрат та оцінювання фінансових результатів акселераційних програм.

У діяльності товариства використано запропоновану авторкою методику формування витрат та розрахунку фінансових результатів бізнес-акселератора за моделями функціонування. Її застосування дозволило структурувати бюджет акселераційної програми за основними статтями витрат, визначати витрати на одну команду, порівнювати різні моделі функціонування та обґрунтовувати доцільність запуску окремих програмних циклів.

Практичним результатом впровадження стало підвищення точності бюджетування акселераційних заходів, раціоналізація витрат на менторський, експертний, організаційний та комунікаційний супровід команд, а також зменшення непродуктивних організаційних витрат.

Орієнтовний економічний ефект від використання методики становить 68 тис. грн. за програму, що відповідає скороченню непродуктивних витрат приблизно на 4,5 % від бюджету програмного циклу за рахунок більш точного планування ресурсів і уникнення дублювання окремих організаційних витрат.

Директор ТОВ "Джі-Агрегатор Партнерс" /Опря С.О./

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Преображенська, 8, м. Одеса, 65082, тел.: (048) 723-61-58, 723-23-60

E-mail: mail@oneu.edu.ua, сайт: www.oneu.edu.ua., код згідно з ЄДРПОУ 02071079

від 12.05.2026 р. № 01-17/485 На № _____ від ____20__ р.

ДОВІДКА

Дана Лабунській Оксані Валеріївні, в тому що її дисертаційне дослідження на тему **«Організаційно-економічний механізм функціонування бізнес-акселератора»** є складовою наукових тем досліджень, зокрема, тема *«Стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств»* (ДР № 0118U000816, термін виконання 2018–2022 рр.) та тема *«Стратегічні аспекти розвитку підприємницьких структур»* (ДР № 0123U102118, термін виконання 2023–2027 рр.).

Начальник НДЧ Володимир КАРПОВ

Проректор з наукової роботи Олександр ЛІТВІНОВ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ Код в ЄДРПОУ 02071079