

Марченко Максим Михайлович,  
к.е.н., доцент,  
Державний університет  
інформаційно-комунікаційних технологій

## РОЛЬ БІЗНЕС-ІНКУБАТОРІВ У РОЗВИТКУ СТАРТАПІВ: КЛЮЧОВІ ФУНКЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

*Статтю присвячено дослідженню ролі бізнес-інкубаторів у розвитку стартапів, з акцентом на їхні ключові функції та можливості їх вдосконалення. Висвітлено, вплив бізнес-інкубаторів на формування успішної діяльності стартапів, з акцентом на їхню роль у стимулюванні інновацій та розвитку підприємництва. Основна увага приділена обґрунтуванню ключових аспектів, через які інкубатори сприяють становленню молодих підприємств: від забезпечення фінансової підтримки до формування сприятливих колаборативних середовищ, постінкубаційної підтримки.*

*У статті детально розглянуто, як бізнес-інкубатори допомагають стартапам отримувати доступ до різних фінансових ресурсів, що є критично важливим для їхньої життєздатності та масштабування. Значну увагу приділено аналізу програм наставництва, які спрямовані на супровід підприємців у формуванні бізнес-стратегій і вирішенні організаційних питань. Окремо акцентується увага на створенні середовищ для обміну знаннями та взаємодії, що значно прискорює інноваційний розвиток. Розглядаються спільні простори, які сприяють розвитку мережевих контактів, інтеграції знань та партнерської взаємодії, формуючи стійкі стартап-екосистеми.*

**Ключові слова:** бізнес-інкубатори, стартапи, підприємництво, фінансування, менторство, інноваційні екосистеми.

**Постановка проблеми.** Сучасне підприємницьке середовище характеризується значною динамікою та викликами, особливо для стартапів на ранніх етапах їх розвитку. Перетворення інноваційної ідеї на стабільне та життєздатне підприємство вимагає не лише доступу до фінансових ресурсів, а й стратегічної підтримки, наставництва та співпраці. Однак багато стартапів стикаються з невизначеністю, браком досвіду і труднощами в пошуку необхідних інструментів для адаптації до мінливих ринкових умов. У цьому контексті бізнес-інкубатори стають важливими структурними елементами, які забезпечують умови для розвитку інновацій та підвищують шанси стартапів на успіх. Визначення їхньої ролі в підприємницьких екосистемах є важливим для формування ефективних механізмів підтримки.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Брейвік-Мейер, Арнтцен-Нурдквіст та Алсос [1] підкреслюють роль бізнес-інкубаторів у формуванні ресурсів та можливостей нових компаній. Автори зосереджуються на тому, як наставництво та доступ до інфраструктури сприяють побудові стійких підприємницьких екосистем. Браун, Моусон, Лі і Петерсон [2] акцентують увагу на транснаціональних підприємцях, які використовують акселераційні програми для розвитку стартапів. Вони відзначають важливість мережевих зв'язків у прискоренні зростання підприємств та підвищенні їхньої конкурентоспроможності. Деянова, Бремер, Лапідус, Тіберіус і Волш [3] проводять бібліометричний аналіз, наголошуючи, що бізнес-інкубатори є важливим інструментом для досягнення стійкого зростання стартапів. Дослідники акцентують увагу на ролі колаборативних середовищ для обміну знаннями та досвідом. Лі, Ахмед, Калаті, Хан і Наз [6] вивчають бізнес-інкубатори як інструмент розвитку підприємництва. Вони підкреслюють критичне значення доступу до фінансових ресурсів для підтримки життєздатності стартапів, а також важливість наставництва для розвитку бізнес-стратегій. Лукосюте, Єнсен і Танев [7] звертають увагу на обмеження бізнес-інкубаторів, серед

яких недостатня індивідуалізація підтримки та обмежений доступ до ресурсів. Вони підкреслюють необхідність оптимізації постінкубаційної підтримки для забезпечення довгострокової життєздатності підприємств.

Таким чином, аналіз літератури виявляє багатогранність впливу бізнес-інкубаторів на розвиток стартапів, водночас вказуючи на можливості покращення їхньої ефективності.

**Метою статті** є дослідження ролі бізнес-інкубаторів у розвитку стартапів через аналіз їхніх ключових функцій, таких як фінансова підтримка, наставництво, створення колаборативних середовищ і сприяння розвитку мережевих зв'язків. У роботі також акцентується увага на основних викликах, з якими стикаються бізнес-інкубатори, і окреслюються перспективи вдосконалення їхніх механізмів підтримки підприємницької діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** У динамічному світі підприємництва шлях від формулювання ідеї до сталого успіху часто стикається з численними викликами. Успіх стартапів має надзвичайно важливе значення для стимулювання економічного зростання, інновацій та створення робочих місць. Стартапи сприяють динамічності галузей, впроваджуючи нові рішення, руйнуючи традиційні моделі та надаючи нове дихання бізнес-середовищу. Однак шлях від започаткування до сталої діяльності супроводжується великою кількістю невизначеностей, і багато стартапів стикаються з серйозними викликами, які можуть уповільнити їх розвиток. Розуміння факторів, що впливають на успіх стартапів, є важливим для підприємців, інвесторів, політиків і ширшої бізнес-спільноти. Визначення каталізаторів, що сприяють переходу стартапів до сталої діяльності, не лише приносить користь окремим підприємствам, але й сприяє загальному розвитку та стійкості підприємницької екосистеми.

Бізнес-інкубатори стали стратегічними інструментами, створюючи підтримувальне середовище для розвитку стартапів на ранніх етапах. Бізнес-інкубатори – це спеціалізовані програми або організації, призначені для підтримки зростання та розвитку підприємств на початкових етапах. Вони пропонують широкий спектр ресурсів, зокрема фізичні робочі простори, наставництво, доступ до фінансування та можливості для мережевого спілкування [8]. Основною метою бізнес-інкубаторів є прискорення розвитку стартапів, зменшення ризиків і збільшення шансів на довготривалу життєздатність підприємства. Зокрема, інкубатори виступають каталізаторами інновацій та підприємництва, створюючи умови для доступу до необхідних ресурсів і експертизи. Колаборативна природа таких екосистем сприяє розвитку бізнес-ідей у прибуткові підприємства.

Історично, інкубатори почали розвиватися в середині 20-го століття і були орієнтовані на створення підтримуючих структур для стартапів, які стикалися з труднощами на ранніх етапах. Протягом десятиліть вони розширювалися, стаючи більш різноманітними та адаптованими до конкретних індустрій, від технологій до охорони здоров'я та чистої енергії [4]. Поряд з університетськими інкубаторами, які об'єднують академічні ресурси з інноваціями, існують корпоративні інкубатори, що сприяють розвитку стартапів, які відповідають стратегічним цілям великих компаній. Ці інкубатори надають стартапам доступ до інформації у своїй галузі, менторської підтримки і можливості партнерства [9].

Ефективність бізнес-інкубаторів та їхній вплив безпосередньо залежать від співпраці держави та приватного сектору. Державні органи різних рівнів сприяють їхньому розвитку через фінансову підтримку, інфраструктурні програми та податкові стимули. У той же час приватні інвестори й великі компанії активно беруть участь у становленні стартапів, забезпечуючи їх фінансуванням, менторською підтримкою та розширенням бізнес-контактів. Така синергія державного й приватного секторів формує інтегровану екосистему, яка супроводжує стартапи на всіх етапах – від зародження ідеї до виходу на ринок і досягнення комерційного успіху.

Бізнес-інкубатори супроводжують стартапи на всіх ранніх етапах їх розвитку, створюючи циклічну модель підтримки, яка охоплює кілька ключових стадій: від генерації ідеї до створення MVP (мінімально життєздатного продукту). Цей процес передбачає надання інструментів і ресурсів, таких як наставництво, доступ до фінансування, створення спільних просторів і сприяння мережевій взаємодії. Завдяки цьому інкубатори не лише допомагають

стартапам долати початкові труднощі, а й забезпечують їх стійкість у довгостроковій перспективі.

Детальна схема "Циклу підтримки стартапів бізнес-інкубаторами" (рис. 1) ілюструє послідовність та взаємодію всіх цих елементів, наочно демонструючи, як інкубатори забезпечують системну підтримку підприємцям.



**Рис.1 Цикл підтримки стартапів бізнес-інкубаторами**

*Джерело: авторська розробка*

Бізнес-інкубатори є важливим інструментом для забезпечення фінансової підтримки стартапів на ранніх етапах їх розвитку. Вони створюють середовище, в якому підприємства можуть отримати доступ до посівного фінансування, необхідного для розробки продуктів, проведення маркетингових досліджень та запуску на ринок. Завдяки партнерським зв'язкам із венчурними капіталістами, інкубатори допомагають стартапам залучати масштабні інвестиції для розширення діяльності, що сприяє їх швидкому зростанню. Важливим джерелом фінансування є ангельські інвестори, які надають стартапам не лише капітал, але й доступ до бізнес-зв'язків та наставництва. Також бізнес-інкубатори активно залучають урядові програми, які забезпечують фінансування для науково-дослідних і технологічних проєктів, знижуючи ризики підприємців. Це дозволяє новим компаніям стабільно розвиватися в конкурентному середовищі.

Корпоративні інкубатори пропонують унікальні можливості через співпрацю з великими компаніями. Такі партнерства забезпечують стартапам доступ до спеціалізованих ресурсів і галузевого досвіду, що сприяє створенню інноваційних продуктів і послуг. Додатково, участь у корпоративних програмах може забезпечити стартапам довготривалі стратегічні партнерства. Надаючи різноманітні канали фінансування, інкубатори формують динамічну фінансову екосистему, яка сприяє сталому зростанню стартапів. Вони забезпечують можливість залучення нових інвестицій, допомагають масштабувати бізнес та знаходити нові ринки збуту. Це дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними та адаптуватися до ринкових змін.

Ключовим фактором успіху фінансування є здатність інкубаторів залучати висококваліфікованих інвесторів та створювати умови для презентації стартапами своєї ціннісної пропозиції [6]. Інкубатори, які надають комплексну підтримку у вигляді наставництва, доступу до ресурсів та консультацій, суттєво підвищують шанси стартапів на залучення капіталу. У підсумку, бізнес-інкубатори відіграють стратегічну роль у фінансовій підтримці стартапів, допомагаючи їм орієнтуватися у складному інвестиційному середовищі.

Завдяки різноманітним каналам фінансування, наставництву та співпраці з галузевими партнерами, інкубатори сприяють інноваціям, сталому зростанню та довгостроковій життєздатності стартапів.

Менторство відіграє важливу роль у забезпеченні стартапів підтримкою, досвідом і знаннями, необхідними для подолання труднощів на ранніх етапах їх розвитку. Бізнес-інкубатори активно використовують менторські програми як основу для стратегічної допомоги підприємцям. Ментори надають стартапам практичні рекомендації, допомагають сформулювати бізнес-стратегії, зокрема у позиціонуванні на ринку та розробці продуктів, а також сприяють налагодженню корисних контактів у галузі [12]. Програми менторства у бізнес-інкубаторах не обмежуються теоретичними консультаціями, а акцентуються на практичних навичках. Ментори пропонують стартапам розв'язання складних бізнес-завдань, удосконалюють їхні лідерські навички та сприяють розвитку адаптивності в умовах змінного ринку. Емоційна підтримка з боку менторів допомагає підприємцям справлятися з тиском і викликами, пов'язаними з побудовою успішного бізнесу.

Ефективність програм менторства залежить від ретельного підбору наставників, які відповідають потребам стартапів за досвідом і експертизою. Якісні програми структуровані: вони встановлюють чіткі цілі, очікування і строки взаємодії, що робить співпрацю більш результативною. Регулярні зворотні зв'язки між менторами й учасниками сприяють постійному вдосконаленню програм. Багатогалузевий підхід до менторства дозволяє залучати наставників з різних сфер, що збагачує знання стартапів. Такі програми забезпечують не лише підтримку під час інкубації, але й продовжують взаємодію після її завершення, адаптуючи рекомендації до нових викликів, які постають перед бізнесами.

Кейси провідних акселераторів демонструють вагомий вплив менторства на успіх стартапів. Програма Y Combinator забезпечила стратегічну підтримку таким стартапам, як Dropbox і Airbnb, Techstars допомогла багатьом стартапам знайти інвесторів і досягти ринкового успіху. 500 Startups сприяла глобальному визнанню Canva та Udemy завдяки вдосконаленню їхніх бізнес-моделей, а MassChallenge стала рушієм галузевих інновацій через тісну співпрацю між менторами та стартапами [2].

Менторство у бізнес-інкубаторах є визначальним фактором успіху стартапів, формуючи їхню стратегію, стійкість і адаптивність. Завдяки якісному наставництву підприємці отримують можливість не лише вдосконалити свої ідеї, а й ефективно взаємодіяти з інвесторами та партнерами. Наставництво залишається ключовим елементом розвитку стартапів у конкурентному середовищі.

У динамічному середовищі стартапів спільні робочі простори відіграють важливу роль у сприянні інноваціям, обміну знаннями та розвитку колективної здатності до вирішення проблем [2]. Спільне перебування стартапів, менторів і експертів з різних галузей часто призводить до непередбачених взаємодій, що стають каталізатором нових ідей та інноваційних рішень. Такі простори надають стартапам доступ до спільної інфраструктури, інструментів і обладнання, що допомагає значно знизити початкові інвестиції та оптимізувати ресурси. Фізична близькість стартапів, що працюють над різними проєктами, сприяє взаємному обміну ідеями та досвідом. Взаємодія в таких просторах створює культуру постійного навчання та адаптації, заохочуючи обмін методами, кращими практиками та новими підходами до вирішення завдань. Крім того, інкубатори часто об'єднують стартапи з різноманітними навичками та досвідом, що стимулює міждисциплінарну співпрацю і дозволяє використовувати широкий спектр знань для вирішення складних проблем.

Завдяки гнучкості таких робочих середовищ стартапи можуть адаптувати свої процеси відповідно до змінних потреб проєктів. Спільні простори дозволяють стартапам оперативно реагувати на зміни, що значно покращує здатність до швидкого прийняття рішень. Інкубатори організують мережеві події, де стартапи можуть знайомитися з менторами, інвесторами та іншими експертами, що сприяє побудові корисних зв'язків і партнерств [12]. Взаємодія з менторами та іншими професіоналами дозволяє стартапам отримати важливі знання і підтримку, що прискорює їхнє навчання та розвиток. Мережеві можливості, які виникають у

таких інкубаторах, дозволяють стартапам знайти інвесторів і потенційних партнерів, підвищуючи їхню видимість та збільшуючи шанси на залучення фінансування. Крім того, такі простори стають платформами для створення стратегічних партнерств, оскільки стартапи можуть знайти можливості для співпраці з іншими компаніями, що мають комплементарні продукти чи цілі.

Інкубатори часто використовують цифрові платформи для полегшення обміну знаннями серед стартапів. За допомогою онлайн-інструментів, форумів та спільних репозиторіїв стартапи можуть ставити запитання, обмінюватися ідеями і разом долати труднощі [5]. Ці платформи сприяють більш швидкому розв'язанню проблем, оскільки стартапи можуть отримувати відгуки від інших учасників екосистеми. В кінці кінців, спільні робочі простори у бізнес-інкубаторах є важливими платформами для інновацій та вирішення проблем. Вони не тільки підтримують процеси навчання та розвитку, але й сприяють створенню екосистем, в яких колективні зусилля значно посилюють індивідуальний вплив. Ці простори є важливими для успіху стартапів, оскільки забезпечують доступ до необхідних ресурсів, можливостей для співпраці та стратегічної підтримки.

Бізнес-інкубатори, хоч і відіграють ключову роль у розвитку стартапів, стикаються з певними труднощами та критикою, що потребує детального аналізу [7]. Однією з головних проблем є сталий розвиток таких структур. Більшість інкубаторів залежать від зовнішнього фінансування, що включає гранти, державну підтримку та корпоративні спонсорства, що може зробити їх фінансову стабільність хиткою. Це ставить під загрозу довготривалу життєздатність інкубаторів і, як наслідок, зменшує ефективність підтримки стартапів. Крім того, багато інкубаторів не забезпечують рівний доступ до ресурсів, що може створювати несправедливі умови для певних стартапів, особливо тих, що мають менше можливостей.

Іншою важливою проблемою є використання універсальних підходів до всіх стартапів без урахування їх індивідуальних потреб. Це часто знижує ефективність підтримки, оскільки кожен стартап потребує персоналізованої підтримки для подолання специфічних труднощів. Також важливою проблемою є перехід стартапів від інкубації до самостійного існування. Деякі стартапи не можуть зберегти темп розвитку після виходу з інкубатора, стикаючись із проблемами у забезпеченні подальшого фінансування та адаптації до ринкових змін. Залучення фінансування стає основним критерієм оцінки успіху інкубаторів, однак це може призвести до занедбання інших важливих аспектів, таких як рентабельність та довгострокова життєздатність.

Інкубатори також стикаються з проблемою короткострокової орієнтації на фінансування та запуск продуктів, що може зашкодити довгостроковій стійкості стартапів. Надмірна увага до короткострокових цілей може відволікати стартапи від важливих стратегічних кроків, що сприяють сталому зростанню. Часто інкубатори зосереджуються на підтримці технологічних стартапів, при цьому залишаючи поза увагою підприємства в інших галузях, що обмежує розвиток різноманітних бізнес-моделей [3]. Щоб подолати проблеми зі сталим розвитком, інкубатори можуть розглянути додаткові джерела фінансування, включаючи партнерства з приватними інвесторами та створення нових моделей фінансування, які зменшать залежність від традиційних потоків. Використання одного підходу до всіх учасників слід замінити більш персоналізованими програмами, що відповідають потребам кожного стартапу. Це дозволить покращити ефективність інкубаційних процесів та забезпечить більш відповідальний підхід до розвитку стартапів.

Важливою складовою успіху інкубаторів є впровадження довгострокових критеріїв оцінки стартапів, таких як підтримка рентабельності та соціальний вплив. Окрім того, інкубатори повинні приділяти більше уваги підтримці стартапів після закінчення інкубаційного періоду, надаючи їм необхідні ресурси та підтримку для масштабування. Заохочення до обдуманих ризиків, інновацій та навчання на помилках має стати основою для розвитку дійсно інноваційних підприємств.

Бізнес-інкубатори мають значний вплив на розвиток місцевих економік, виступаючи як каталізатори інновацій та підприємництва [8, 11]. Вони сприяють створенню нових робочих

місць і економічному зростанню, а також допомагають у формуванні різноманітних і стійких економічних екосистем. Підтримуючи стартапи в різних галузях, інкубатори допомагають формувати конкурентоспроможність на місцевих ринках, забезпечуючи їх технологічними інноваціями та новими бізнес-моделями, що в кінцевому підсумку стимулює розвиток широких економічних секторів. Однією з основних функцій інкубаторів є сприяння диверсифікації економіки через підтримку стартапів у таких різних сферах, як технології, охорона здоров'я, виробництво та послуги. Це дозволяє зменшити залежність регіону від певних галузей, підвищуючи стійкість до економічних спадів. Інноваційні ідеї, які виникають у стартапах, часто мають множинний ефект, що розповсюджується на інші галузі, підвищуючи загальну конкурентоспроможність місцевої економіки.

Інкубатори також грають ключову роль у залученні інвестицій і талановитих професіоналів. Це створює умови для прискореного розвитку стартапів і підвищує привабливість регіону для інвесторів. Підвищення рівня конкурентоспроможності регіону завдяки знанням та капіталу, які забезпечуються завдяки діяльності інкубаторів, сприяє зростанню місцевої економіки. Взаємодія між стартапами, менторами та інвесторами дозволяє створити екосистему, де знання та ресурси вільно обмінюються і виходять за межі окремих підприємств, що приносить користь всій бізнес-спільноті. Основний вплив інкубаторів проявляється в створенні нових робочих місць, що, в свою чергу, сприяє зниженню рівня безробіття. Коли стартапи масштабуються, вони потребують нових працівників, що позитивно впливає на економічну активність у регіоні. Крім того, інкубатори створюють додаткові робочі місця у суміжних сферах, таких як постачання товарів і послуг, що генерує мультиплікаційний ефект. Всі ці фактори разом забезпечують стабільний розвиток економіки регіону.

Також важливою є роль інкубаторів у формуванні стійких підприємницьких екосистем, що забезпечують стартапам доступ до необхідних ресурсів і менторства [2]. Це сприяє створенню зв'язків між підприємствами, інститутами та іншими організаціями, які разом допомагають економічному розвитку. Ініціативи бізнес-інкубаторів часто сприяють розвитку нових стратегічних партнерств, що посилюють конкурентоспроможність бізнесу і дозволяють більш ефективно вирішувати виклики, що виникають.

У підсумку, бізнес-інкубатори сприяють економічному зростанню не тільки через підтримку окремих стартапів, але й через стимулювання створення робочих місць, диверсифікацію економіки та залучення інвестицій. Регіональні економіки, які активно підтримують інкубатори, демонструють високий рівень економічної жвавості та здатні адаптуватися до змін. Моделі успіху, як у Кремнієвій долині та Research Triangle Park, показують різні способи впливу інкубаторів на розвиток економік, зокрема технологічні досягнення та інноваційні підходи [8].

Ландшафт бізнес-інкубації зазнає швидких змін, спричинених технологічними досягненнями, новими моделями інкубаторів та розвитком екосистем підтримки стартапів [5]. Одним з основних трендів є інтеграція штучного інтелекту, який здатен радикально змінити підтримку стартапів, покращуючи процеси менторства, ринкові дослідження та ухвалення стратегічних рішень. Аналітика на основі штучного інтелекту може допомогти інкубаторам ефективно обирати стартапи з високим потенціалом і адаптувати підтримку до їхніх індивідуальних потреб. Інші технології, такі як віртуальна та доповнена реальність, набирають популярності у бізнес-інкубаторах. Вони дозволяють стартапам брати участь у віртуальних пітч-сесіях, мережових заходах та спільних воркшопах. Такі інновації допомагають підприємцям отримувати важливі навички та цінний досвід, моделюючи реальні бізнес-сценарії. Крім того, блокчейн-технології можуть підвищити безпеку фінансових операцій, створюючи більш прозорі та надійні умови для стартапів та інвесторів. Активне використання аналітики даних дозволяє інкубаторам оцінювати ефективність стартапів, що допомагає коригувати стратегії підтримки. Цифрові платформи, хмарні сервіси та віртуальні простори для співпраці підвищують ефективність процесів інкубації, створюючи більш динамічні екосистеми. Ці технології забезпечують покращену комунікацію між стартапами, менторами та інкубаторними структурами, що сприяє їхньому більш швидкому розвитку.

Тенденція до спеціалізованих вертикальних інкубаторів, які фокусуються на конкретних галузях або нішах, дозволяє стартапам отримати більш глибоку підтримку, відповідно до специфічних викликів і можливостей їхнього сектора [9]. Такий підхід підвищує шанси на успіх стартапів завдяки зростанню галузевої експертизи та адаптації підтримки. Водночас зростає співпраця інкубаторів на міжнародному рівні, що надає стартапам доступ до нових ринків, ресурсів і менторських можливостей, розширюючи їхні можливості для розвитку. Крім того, корпорації все частіше створюють власні інкубатори та акселератори для підтримки інновацій та інтеграції нових технологій у свою діяльність. Такі програми забезпечують стартапи не лише фінансуванням, але й доступом до галузевих експертів, менторства та потенційних партнерств. Гібридні моделі, що поєднують фізичні та віртуальні простори, дозволяють стартапам отримувати доступ до необхідних ресурсів і працювати з менторами без географічних обмежень.

Зі зростанням уваги до соціальної відповідальності інкубатори, орієнтовані на сталий розвиток, починають підтримувати стартапи, що працюють на вирішення екологічних, соціальних або економічних проблем [3]. Такий підхід стимулює створення позитивного впливу на суспільство та навколишнє середовище. Майбутнє інкубаційних екосистем передбачає тісну інтеграцію з іншими інноваційними екосистемами, включаючи академічні установи, дослідницькі центри та великі корпорації, що сприятиме розвитку більш ефективних і всебічних мереж підтримки стартапів. У підсумку, майбутнє інкубації стартапів передбачає інтеграцію технологічних інновацій, розвиток нових моделей інкубаторів і стратегій підтримки. Розвиток таких інновацій сприятиме створенню сприятливіших умов для стартапів, що позитивно впливатиме на економічну та соціальну стабільність.

**Висновки.** У світі підприємництва бізнес-інкубатори мають важливу роль, виступаючи каталізаторами для розвитку стартапів і створення інноваційної культури. Підсумовуючи, можна виділити кілька ключових аспектів, таких як важливість ресурсів і менторської підтримки, доступних через інкубатори, а також необхідність подальших досліджень у швидко змінюваних стартап-екосистемах. Бізнес-інкубатори пропонують стартапам важливі ресурси, менторську підтримку та можливості для мережових зв'язків. Інкубатори не лише підтримують окремі стартапи, а й сприяють економічній диверсифікації, стимулюють інновації і створюють нові робочі місця, тим самим укріплюючи місцеві економіки. Технологічні інновації, такі як штучний інтелект, віртуальна реальність і блокчейн, покращують ефективність інкубаторів, надаючи стартапам інструменти для успіху.

Зростає попит на спеціалізовані вертикальні інкубатори, орієнтовані на певні галузі. Це дозволяє стартапам отримати більш глибоку підтримку, а також поглибити галузеву експертизу. Окрім того, інкубатори активно співпрацюють на глобальному рівні, що дає стартапам доступ до нових ринків і менторських можливостей, підвищуючи їхні шанси на успіх. Зв'язок між корпораціями та інкубаторами сприяє розвитку інновацій. Корпоративні інкубатори забезпечують стартапи фінансуванням і доступом до галузевих експертів, менторів і можливостей для співпраці, що надає їм додаткові ресурси для росту. Гібридні моделі, що поєднують фізичні і віртуальні простори, дозволяють стартапам співпрацювати з менторами без обмежень за географією.

Інкубатори, орієнтовані на сталий розвиток, підтримують стартапи, що вирішують екологічні, соціальні та економічні проблеми. Цей підхід дозволяє не лише досягти фінансової стійкості, а й сприяти позитивним змінам у суспільстві. Міжнародна співпраця також сприяє розвитку комплексних мереж підтримки, що включають різноманітні інноваційні екосистеми. Невід'ємною частиною майбутнього інкубаторів буде тісніша інтеграція технологій в освітні програми, що дозволить персоналізувати навчання для підприємців. Також інкубатори допомагатимуть стартапам у взаємодії з глобальними фінансовими мережами і дотриманні регуляторних вимог, що дозволить забезпечити сталий розвиток і фінансову стійкість стартапів у майбутньому.

Бізнес-інкубатори стали важливими чинниками успіху стартапів, сприяючи економічному зростанню та розвитку інновацій. Майбутнє бізнес-інкубаторів визначається інтеграцією

нових технологій і моделей підтримки, що відкривають нові можливості для стартапів і сприяють розвитку економічної та соціальної стабільності.

Подальші дослідження щодо ролі бізнес-інкубаторів можуть зосередитися на аналізі впливу інноваційних технологій, таких як штучний інтелект і блокчейн, на ефективність їхньої діяльності, а також на вивченні механізмів постінкубаційної підтримки, які допомагають стартапам зберігати темпи розвитку після завершення програми. Перспективними є дослідження спеціалізованих вертикальних інкубаторів і їхньої ролі у розвитку окремих галузей, впливу міжнародного співробітництва інкубаторів на вихід стартапів на глобальні ринки та створення інноваційних екосистем.

#### References:

1. Breivik-Meyer, M., Arntzen-Nordqvist, M., & Alsos, G. A. (2020). The role of incubator support in new firms accumulation of resources and capabilities. *Innovation*, 22(3), 228-249.
2. Brown, R., Mawson, S., Lee, N., & Peterson, L. (2019). Start-up factories, transnational entrepreneurs and entrepreneurial ecosystems: unpacking the lure of start-up accelerator programmes. *European Planning Studies*, 27(5), 885-904.
3. Deyanova, K., Brehmer, N., Lapidus, A., Tiberius, V., & Walsh, S. (2022). Hatching start-ups for sustainable growth: a bibliometric review on business incubators. *Review of Managerial Science*, 16(7), 2083-2109.
4. Galbraith, B., McAdam, R., & Cross, S. E. (2019). The evolution of the incubator: Past, present, and future. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(1), 265-271.
5. Hillemane, B. S. M., Satyanarayana, K., & Chandrashekar, D. (2019). Technology business incubation for start-up generation: A literature review toward a conceptual framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(7), 1471-1493.
6. Li, C., Ahmed, N., Qalati, S. A., Khan, A., & Naz, S. (2020). Role of business incubators as a tool for entrepreneurship development: the mediating and moderating role of business start-up and government regulations. *Sustainability*, 12(5), 1822.
7. Lukosiute, K., Jensen, S., & Tanev, S. (2019). Is joining a business incubator or accelerator always a good thing?. *Technology Innovation Management Review*, 9(7), 5-15.
8. Madaleno, M., Nathan, M., Overman, H., & Waights, S. (2022). Incubators, accelerators and urban economic development. *Urban Studies*, 59(2), 281-300.
9. Nicholls-Nixon, C. L., Valliere, D., Gedeon, S. A., & Wise, S. (2021). Entrepreneurial ecosystems and the lifecycle of university business incubators: An integrative case study. *International entrepreneurship and management journal*, 17, 809-837.
10. Paoloni, P., & Modaffari, G. (2022). Business incubators vs start-ups: a sustainable way of sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 26(5), 1235-1261.
11. Roundy, P. T. (2021). Leadership in startup communities: how incubator leaders develop a regional entrepreneurial ecosystem. *Journal of Management Development*, 40(3), 190-208.
12. Tripathi, N., & Oivo, M. (2020). The roles of incubators, accelerators, co-working spaces, mentors, and events in the startup development process. *Fundamentals of Software Startups: Essential Engineering and Business Aspects*, 147-159.

**MARCHENKO MAKSYM. THE ROLE OF BUSINESS INCUBATORS IN THE DEVELOPMENT OF STARTUPS: KEY FUNCTIONS AND PROSPECTS FOR IMPROVEMENT.** *In the dynamic realm of entrepreneurship, business incubators play a pivotal role as catalysts for startup growth and the cultivation of innovative cultures. Several key aspects emerge, including the critical importance of resources, mentorship, and opportunities for networking provided through incubators, alongside the necessity for continued research in the ever-evolving startup ecosystems. Business incubators provide startups with essential resources, mentorship, and networking opportunities. They not only support individual startups but also contribute to economic diversification, foster innovation, and create new jobs, thereby strengthening local economies.*



*Technological advancements, such as artificial intelligence, virtual reality, and blockchain, enhance incubator efficiency by equipping startups with the tools they need to succeed.*

*The demand for specialized vertical incubators focused on specific industries is growing. These incubators provide more tailored support and help startups deepen their expertise in particular fields. Moreover, incubators are actively engaging in global collaborations, giving startups access to new markets and mentorship opportunities, thereby increasing their likelihood of success. The connection between corporations and incubators drives innovation. Corporate incubators offer startups financial support, access to industry experts and mentors, and opportunities for collaboration, providing them with additional resources for growth. Hybrid models combining physical and virtual spaces allow startups to collaborate with mentors without geographic limitations.*

*Sustainability-focused incubators support startups addressing environmental, social, and economic challenges. This approach not only enables financial stability but also drives positive societal changes. International cooperation further develops comprehensive support networks that include diverse innovation ecosystems. The future of incubators will heavily rely on integrating advanced technologies into educational programs, allowing for personalized learning for entrepreneurs. Incubators will also assist startups in interacting with global financial networks and meeting regulatory requirements, ensuring sustainable growth and financial stability for the future.*

*Business incubators have become critical drivers of startup success, contributing to economic growth and innovation development. The future of business incubation is shaped by the integration of new technologies and support models, unlocking new opportunities for startups and fostering economic and social stability.*

**Key words:** *business incubators, startups, entrepreneurship, funding, mentorship, innovation ecosystems.*

**УДК 005.95/.96:004.056.53]:004**

**DOI: 10.31673/2415-8089.2024.046569**

**Хаврова Катерина Сергіївна,**

д.е.н., професор,

Державний університет

інформаційно-комунікаційних технологій

## **КАДРОВА БЕЗПЕКА ЯК ОСНОВА КІБЕРЗАХИСТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

*У статті досліджено актуальну проблему забезпечення кібербезпеки підприємств через призму управління кадровою безпекою. В умовах зростання кількості та складності кібератак, де людський фактор відіграє ключову роль, особливої актуальності набуває розробка комплексних підходів до захисту інформаційних активів організації. Мета дослідження полягає у розробці та обґрунтуванні інтегрованої моделі управління кібербезпекою підприємства, яка враховує взаємозв'язок технічних та людських аспектів захисту. На основі емпіричного дослідження 15 підприємств різних галузей економіки розроблено та апробовано чотирьохконтурну модель управління кібербезпекою, що забезпечує комплексний захист інформаційних активів. Основні результати впровадження моделі демонструють зниження кількості успішних кібератак на 47-71%, скорочення фінансових втрат від інцидентів на 58-84% та підвищення рівня обізнаності персоналу щодо питань кібербезпеки. Встановлено суттєву диференціацію ефективності впровадження моделі залежно від галузевої специфіки підприємств, що підтверджує необхідність адаптації запропонованих рішень до особливостей конкретної організації.*

**Ключові слова:** *кібербезпека, кадрова безпека, управління персоналом, інформаційна безпека, кіберзагрози, людський фактор, навчання персоналу.*