

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS AND GOVERNANCE BY NATIONAL ECONOMY

DOI: 10.46340/eujem.2020.6.6.1

Larisa Ligonenko, ScD in Economics

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-5597-5487>

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Vlada Mysylyuk

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4941-6766>

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

INTERNATIONAL EXPERIENCE OF THE FORMATION OF CORPORATE ACCELERATION PROGRAMS AND ITS UKRAINIAN REALITIES

Лариса Лігоненко, д. е. н.

Влада Мисилюк

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ АКСЕЛERAЦІЙНИХ ПРОГРАМ ТА ЙОГО УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

The article is devoted to actual problems of organization of corporate incubators and accelerators, which are considered to be important elements of startup ecosystem and tools for stimulating corporate entrepreneurship. The overview of different classifications of corporate incubators and accelerators is presented. The results of research proved that corporate incubators and accelerators have a lot of similar characteristics, therefore, they are seen as different organizational forms of corporate accelerator programs. The characteristics of some international and Ukrainian corporate acceleration programs are described. It is stated that the initiation of corporate accelerator programs is aimed at involvement of external knowledge and building close business relationships with innovative counterparties, as well as at stimulation of employees' entrepreneurial behavior.

Keywords: corporate incubator, corporate accelerator, startup ecosystem, corporate entrepreneurship, corporate accelerator models.

Постановка проблеми. Одним із найважливіших елементів національної екосистеми стартапів, встановлення та розвитку партнерських взаємовідносин між компаніями та стартапами, а також одним із ефективних інструментів розвитку корпоративного підприємництва, реалізації інноваційного потенціалу персоналу і формування підприємницької культури в діючих бізнес-організаціях, є корпоративні акселераційні програми, що передбачають створення і функціонування корпоративних інкубаторів та акселераторів.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Дослідженням феномену та механізму діяльності корпоративних інкубаторів та акселераторів займалися багато іноземних дослідників, зокрема В. Becker і О. Gassmann¹, які запропонували класифікувати інкубатори за джерелом інноваційних ідей та типом технологій.

¹ Becker, B., Gassmann, O. (2006). Gaining leverage effects from knowledge modes within corporate incubators. *R&D Management*, 36 (1), 1-16.

Sandra-Luisa Moschner, Alexander A. Fink, Stefan Kurpjuweit, Stephan M. Wagner, Cornelius Herstatt¹ досліджували різні типи корпоративних акселераторів, які відрізняються кількістю учасників та структурою менеджменту. На підставі отриманих результатів дослідники пояснюють, як обрати модель корпоративного акселератора, яка якнайкраще підходить під цілі компанії.

Susan Cohen, Daniel C. Fehder, Yael V. Hochberg, Fiona Murray² описали специфіку кореляції елементів дизайну корпоративної акселераційної програми з результатами діяльності стартапів, що дозволило ідентифікувати ті складові акселераційної програми, які забезпечують виживання та розвиток стартапів.

Проблемам дизайну корпоративних акселераторів, досягнення їх ефективної взаємодії зі стартапами присвячені роботи Thomas Kohler³.

Kotting Michael⁴ стверджує, що особливістю корпоративних інкубаторів є високий ступінь складності їх функціонування, що обумовлено необхідністю інтеграції корпоративного інкубатора в структуру і процеси материнської компанії, а також його ефективної взаємодії з бізнес-підрозділами.

У дослідженні G.C. O'Connor і R. DeMartino⁵ показано, що якість взаємодії корпоративного інкубатора, материнської компанії та внутрішніх венчурів, а також характеристики системи управління інноваціями в компанії є детермінантами ефективності та результативності генерації нових знань та інновацій.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження існуючих підходів до класифікації корпоративних інкубаторів та акселераторів, а також застосування даних підходів до характеристики зарубіжних та українських акселераційних програм.

Опис основного матеріалу дослідження. Однією з найбільш розповсюджених тем у дослідженнях іноземних авторів є проблематика класифікації корпоративних акселераторів, що є цілком логічним для усвідомлення всієї багатоаспектності та важливості даного інструменту.

Базуючись на дослідженнях зарубіжних колег (B. Becker, O. Gassmann, Sandra-Luisa Moschner, Alexander A. Fink, Stefan Kurpjuweit, Stephan M. Wagner, Cornelius Herstatt), а також українському досвіді створення та розвитку акселераційних програм, корпоративні акселератори можна класифікувати наступним чином:

1. Залежно від ступеня зрілості акселераційної програми можуть бути виділені такі організаційні форми як пред-акселератор – корпоративний інкубатор (стартова модель впровадження акселераційної програми) та безпосередньо акселератори («модифіковані інкубатори»), які є наступним етапом у розвитку їх функціоналу – тобто, пропонованого переліку послуг.

Як відомо⁶, бізнес-інкубатором називають спеціальні інфраструктурні об'єкти, які створюють сприятливі умови для розвитку малого бізнесу шляхом надання необхідних інформаційно-консультаційних послуг і технологічного обладнання.

¹ Moschner, S., Fink, A. A., Kurpjuweit, S., Wagner, S. M., Herstatt, C. (2019). Toward a better understanding of corporate accelerator models. *Business Horizons*, 62 (5), 637-647.

² Cohen, S., Fehder, D. C., Hochberg, Y. V., Murray, F. (2019). The design of startup accelerators. *Research Policy*, 48 (7), 1781-1797.

³ Kohler, T. (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*, 59 (3), 347-357.

⁴ Kotting, M. (2020). Corporate incubators as knowledge brokers between business units and ventures A systematic review and avenues for future research. *European Journal of Innovation*, 23 (3), 474-499.

⁵ O'Connor, G.C., DeMartino, R. (2006). Organizing for radical innovation: an exploratory study of the structural aspects of RI management systems in large established firms. *Journal of Product Innovation Management*, 23 (6), 475-497.

⁶ Инновационные проекты малого бизнеса (2020). *Бизнес-инкубатор. Описание элемента инфраструктуры инновационной деятельности* <http://projects.innovbusiness.ru/content/document_r_D8ECEDDC-54A6-40BC-AE47-359002E535AB.html> (2020, вересень, 25); Васильева, Л.М. (2010). Бізнес-інкубатори як частина інфраструктури підтримки малого підприємництва. *Держава та регіони*, 1, 50-54; Гриценя, А. С., Солодовников, С. Ю. (2016) Проблемы и особенности инвестирования в стартап проекты. *Модернизация хозяйственного механизма сквозь призму экономических, правовых и инженерных подходов: сборник материалов VII Международной научно-практической конференции, посвященной 95-летию Белорусского национального технического университета (г. Минск, 29 октября 2015 г.)*, 334-335; Завадяк, Р.І., Копусяк, Я.Ф. (2014). Теоретичні основи функціонування та види бізнес-інкубаторів в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету*, 2, 78-81; Савченко, В. Ф., Долгополов, М. Г. (2016). Бізнес-інкубатори як інструмент державної підтримки розвитку малого підприємництва. *Науковий вісник Полісся*, 4 (8), 202-207; Смаковська, Ю.М. (2007). Інкубація бізнесу як ефективна система підтримки малого підприємництва. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 606, 402-407; Шевчук, Л.Т., Колодійчук, А.В. (2013). Світовий і вітчизняний досвід створення і функціонування бізнес-інкубаторів. *Регіональна економіка*, 1, 178-184.

Європейська Комісія характеризує бізнес-інкубатор як місце, де новостворені фірми зосереджені на обмеженому просторі, метою якого є збільшення шансів зростання і виживання молодих фірм шляхом надання їм приміщення зі стандартним офісним обладнанням, адміністративних та інших бізнес-послуг.

Тобто, за зовнішнім виглядом корпоративні інкубатори є комплексами приміщень, комунікацій, які обслуговують діяльність суб'єктів підприємництва, що створені або плануються бути створеними співробітниками даного підприємства або зовнішніми підприємцями. Ці стартапи знаходяться на стадії «народження бізнес-ідей», тобто тільки генерують і проводять первинне тестування своїх бізнес-ідей (розробку бізнес-проектів). Підставою для їх «прописки» у корпоративному інкубаторі та використання його матеріально-технічної бази є або приналежність до підприємства (співробітник), або робота над вирішенням проблеми (завдання), актуального для підприємства (як правило, результат оголошення конкурсу).

Під корпоративним бізнес-акселератором прийнято розуміти структуру, яка пропонує програми підтримки інноваційно-технологічних проектів або новостворених суб'єктів підприємництва на ранніх стадіях їх життєвого циклу. Метою таких програм є забезпечення динамічного розвитку бізнес-проекту і його прискорений вихід на ринок за рахунок надання необхідних матеріальних засобів, фінансово-інвестиційних та інформаційно-консультаційних ресурсів¹.

Тобто, у бізнес-акселератор надходять кращі та перспективні стартапери, які успішно пройшли етап інкубації (показали певні результати: розробили прототип продукту, розробили і протестували бізнес-модель, мають перших покупців/замовників і потенціал подальшого зростання клієнтської бази), а їх розвиток необхідно «прискорити» за рахунок надання більш активної підтримки (інформаційної, інтелектуальної (менторської), фінансової).

На відміну від інкубатора, у корпоративному акселераторі знаходиться істотно менша кількість суб'єктів підприємництва, проте «займаються» кожним з них більш активно, професійно та цілеспрямовано, надаючи, в тому числі, і фінансові ресурси для розвитку, підтримують пошук і залучення інвесторів для проведення наступних раундів інвестування.

Своєрідною «платою за надані послуги і підтримку» може бути передача компанії-засновнику акселератора частки в статутному капіталі новостворених бізнесів, але це не єдиний варіант фінансових взаємовідносин підприємства і стартапу.

Суб'єкти підприємництва, які знаходяться на етапі корпоративної акселерації, можуть бути охарактеризовані як афілійовані корпоративні стартапи. У разі використання в якості основи бізнес-ідеї наукових розробок компанії в подальшому вони ідентифікуються як спін-оф або спін-аф компанії в залежності від ступеня зв'язку і рівня підконтрольності².

Багато дослідників, які намагалися описати принципи відмінності між інкубаторами та акселераторами, звертають увагу на безліч схожих рис, які притаманні кожній з цих організаційних форм. На нашу думку, у чистому вигляді корпоративних інкубаторів та акселераторів не існує; відмінності носять індивідуальний характер і полягають тільки в переліку можливостей і послуг, що надаються своїм учасникам, який з часом змінюється (розширюється). Це і дозволяє нам пропонувати розглядати їх як різні організаційні форми або рівні зрілості акселераційних програм.

2. Залежно від стратегічних цілей створення та функціонування корпоративні інкубатори були класифіковані В. Becker та О. Gassmann³ на:

– fast-profit incubator – створюються для отримання фінансової вигоди від комерціалізації непрофільних технологій. Вони використовують технології, які були розроблені всередині організації, а їх кінцевою метою є виділення внутрішнього венчура і отримання прибутку (прикладі: BT Brightstar, Nokia Ventures Organization, and Siemens Technology Accelerator);

¹ Збанацький, Д. (2013). Стартапи: юридичні та практичні аспекти. *Незалежний аудитор*, 3 (14) <http://n-auditor.com.ua/uk/component/na_archive/155?view=material> (2020, вересень, 25).

² Tempus (2020). *Історія розвитку та сутність бізнес-інкубування. Найбільш затребувані бізнес-інкубатори України* <<http://tempus.nung.edu.ua/uk/news>> (2020, вересень, 25); Корнух, О.В., Маханько, Л. В. (2014).

Стартап як прогресивна форма інноваційного підприємництва. *Інвестиції: практика та досвід*, 23, 26-30.;

Кулинич, О. О. (2015). Проблеми визначення доцільності інвестування стартапів для розвитку ІТ-сектору України. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 3 (58), 285–291.;

Роль бізнес-інкубаторів і технопарків у розвитку інноваційного підприємництва. *Інноваційний менеджмент*. <http://stud.com.ua/42440/menedzhment/rol_biznes_inkubatoriv_tehnoparkiv_rozvitku_innovatsiyного_pidpriyemnitstva> (2020, вересень, 25).

³ Becker, B., Gassmann, O. (2006). Gaining leverage effects from knowledge modes within corporate incubators. *R&D Management*, 36 (1), 1-16.

– leveraging incubator – збільшують частоту комерціалізації основних технологій, які були розроблені всередині організації. Це можливо через встановлення більш тісної співпраці підрозділів, які займаються НДДКР, і підрозділів, орієнтованих на ринок (приклади: Lucent New Ventures Group, Reuters Incubator, Siemens Business Accelerators);

– in-sourcing incubator – застосовують технологічні знання для пошуку ідей і стартапів з високим ринковим потенціалом (функція радара), які можуть бути інтегровані в організацію (інтегруються в діяльність одного з бізнес-підрозділів або створюється нова організаційна одиниця). У результаті відбувається розширення набору компетенцій компанії (приклади: Bertelsmann Corporate Ventures, Cisco New Ventures, Ericsson Business Innovation, Motorola Ventures, Panasonic Internet Incubator, UPS Strategic Enterprise Fund);

– market incubator – фокусуються на розвитку ринку для супутніх непрофільних технологій з метою збільшення попиту на технології і продукти материнської компанії (приклади: Business-Incubator.com, IBM Dotcom Incubator, Novartis Venture Fund, Siemens Mobile Acceleration).

3. Продовжуючи цей же підхід Deloitte¹ запропоновано виділення різних моделей корпоративних акселераторів в залежності від ключового фокуса (цілі створення), зокрема:

– корпоративні акселератори, які націлені на отримання фінансового результату від інвестицій в уставний капітал стартапів;

– корпоративні акселератори, які забезпечують інтеграцію інноваційних технологій і бізнес-моделей в організацію, що забезпечує отримання економічних вигід.

Корпоративні акселератори з фокусом на фінансовому результаті діють як венчурні фонди, які інвестують у венчури на ранніх стадіях. Відчутні фінансові результати можуть бути досягнуті лише через 5-7 років, до цього моменту корпоративний акселератор вважається центром витрат. Акселераційна програма націлена на підтримку стартапів через менторську мережу, яка включає підприємців, галузевих експертів, експертів предметних областей всередині організації та за її межами. Це допомагає швидко розвинути бізнес-модель і продукт стартапу. Регулярні звіти і зустрічі допомагають оцінити розвиток стартапу, а також визначити потенційні області для удосконалення. Далі проводиться день інвестора (демо-день) для залучення подальшого фінансування від зовнішніх і внутрішніх інвесторів, бізнес-ангелів, а також для оцінки можливості майбутньої кооперації стартапу і організації. Для компанії обидва варіанти прийнятні: у разі отримання інвестицій від інвесторів або бізнес-ангелів стартап збільшує свою капіталізацію, а при наявності стратегічного інтересу компанія може надати стартапу свій корпоративний венчурний капітал. Другий варіант передбачає, що при необхідності компанія може конвертувати вкладений капітал в акції стартапу, тобто отримати частку в капіталі стартапу. Такий інструмент називається «convertible loan/debt/note» і широко застосовується в США, Великобританії і країнах ЄС. КРІ, які використовуються для оцінювання результативності роботи корпоративного акселератора з фокусом на фінансовому результаті: 1) обсяг подальшого фінансування; 2) загальна вартість портфельних компаній; 3) кількість стартапів, які вижили/функціонують/припинили існування після 1, 2, 3 років².

Корпоративні акселератори, завданням яких є інтеграція інноваційних технологій або бізнес-моделей в компанію, забезпечують тісний контакт стартапів та бізнес-підрозділів. Економічні вигоди вимірюються впливом інтегрованих технологій і бізнес-моделей на організацію. Акселераційна програма включає супровід зовнішніх і внутрішніх менторів, які забезпечують подальшу інтеграцію стартапів в організацію. Після закінчення акселераційної програми організовується «road show» всередині компанії – зустрічі внутрішніх існуючих та потенційних інвесторів з командою стартапу, де відбуваються презентації діяльності та планів стартапу інвесторам. Можлива також організація зовнішнього демо-дня з метою залучення зовнішнього фінансування, що пов'язано з неможливістю успішно інтегрувати стартап в компанію або існує необхідність спільного інвестування. КРІ, які використовуються для оцінювання результативності роботи корпоративного акселератора, орієнтованого на інтеграцію технологій і бізнес-моделей в діяльність компанії: 1) кількість спільних зусиль (загальних розробок, партнерств); 2) кількість інтегрованих технологій і бізнес-моделей; 3) ефект на бізнес-підрозділ (фінансовий, кількість нових продуктів); 4) розмір додаткового доходу

¹ Design principles for building a successful corporate accelerator. *Deloitte*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Corporate_Accelerator_EN.pdf> (2020, вересень, 25).

² Design principles for building a successful corporate accelerator. *Deloitte*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Corporate_Accelerator_EN.pdf> (2020, вересень, 25).

або кількість нових бізнесів, ініційованих завдяки стартапам і їх технологіям; 5) кількість стартапів, які вижили/функціонують/припинили існування після 1, 2, 3 років¹.

4. Залежно від статусу учасників інкубаційних програм слід підтримати класифікацію (моделі корпоративних інкубаторів), запропоновану Sandra-Luisa Moschner, Alexander A. Fink, Stefan Kurpjuweit, Stephan M. Wagner, Cornelius Herstatt²:

– in-house accelerator – внутрішній акселератор, створюється і управляється всередині компанії. Менеджмент внутрішнього акселератора, як правило, шукає зовнішні стартапи для вирішення внутрішніх проблем компанії або створення нових можливостей для зростання. Діяльність внутрішніх акселераторів характеризується тісною взаємодією з менеджерами підрозділів. Внутрішній акселератор не бере участі в капіталі стартапу взамін на інвестиції. Керують внутрішнім акселератором співробітники корпорації (accelerator managers), які є сполучною ланкою між корпорацією і стартапом. Як правило, це представники підрозділу корпоративного розвитку, які підзвітні безпосередньо Правлінню (management board) і мають широкую мережу контактів усередині компанії;

– hybrid accelerator – гібридний акселератор, розвиває одночасно зовнішні стартапи та інноваційні проекти співробітників компанії, що стимулює обмін знаннями між командами і навчання. Такі акселератори надають гранти і не беруть участь в капіталі стартапу. У фокусі знаходиться стимулювання інтрапренерства – співробітники звільняються від своїх посадових обов'язків на час участі в акселераційній програмі;

– powered by accelerator – корпоративні акселератори в партнерстві з незалежними акселераторами, які інвестують в стартапи на ранніх стадіях для отримання в майбутньому фінансової вигоди (використовується інструмент «convertible debt/note»). Так як більшість компаній відчувають нестачу знань і експертизи в області розвитку і підтримки стартапів, вони залучають до партнерства зовнішні акселератори для отримання необхідної професійної підтримки. Такі корпоративні акселератори функціонують як окремі юридичні особи. Співробітники компанії допомагають незалежному акселератору в якості керівників програм. Вони несуть відповідальність за взаємодію стартапів з компанією, забезпечуючи якісну комунікацію та обмін інформацією (приклади: Barclays Accelerator в партнерстві з Techstars в Лондоні, Нью Йорку, Тель-Авіві і Rakuten Accelerator в партнерстві Techstars в Сінгапурі);

– consortium accelerator – це зовнішній акселератор, який пропонує свої послуги кільком організаціям. Залучаються зовнішні стартапи для доступу до зовнішніх знань та формування іміджу інноваційної компанії. Такий корпоративний акселератор діє як окрема юридична особа. Співробітники компанії можуть взаємодіяти зі стартапами, але не мають повноважень в акселераторі. Механіка взаємодії дуже сильно варіюється: компанія може інвестувати в заміни на частку в статутному капіталі стартапу, але може цього і не робити (приклад: Startup Autobahn в Штутгарті, заснований такими компаніями: Daimler, ZF, BASF. Організатором виступає платформа Plug and Play в Silicon Valley).

5. Залежно від сфери/галузі діяльності корпоративні акселератори пропонується класифікувати на:

– «прихильники галузевої спеціалізації» – стартапи, які знаходяться на акселерації, орієнтуються насамперед на проблематику галузі/сфери діяльності, в якій працює компанія-засновник. Метою акселерації таких стартапів є поліпшення екосистеми існуючого бізнесу, підвищення цінності його продуктів і послуг для споживачів, зростання економічної ефективності існуючого бізнесу, мінімізація його негативних соціальних і екологічних наслідків. Серед відомих корпоративних акселераторів найбільше число таких відноситься до сфери високих технологій, енергетики, інформаційно-комунікаційних технологій. Прикладами таких корпоративних акселераторів є: 1) Energy accelerator, запущений ДТЕК і Radar Tech для пошуку інноваційних рішень в сфері відновлюваних джерел енергії, енергоефективності, логістики в енергетиці; 2) Connectivity, організований компанією Facebook в партнерстві із зовнішнім акселератором Plug and Play. Дана акселераційна програма націлена на поліпшення зв'язку через технології, рішення, нові моделі, які роблять доступним інтернет-зв'язок.

– «прихильники «розфокусування» (бізнес-вигоди незалежно від галузі діяльності) – ці корпоративні акселератори відбирають для «вирощування і прискорення» стартапів різного профілю

¹ Design principles for building a successful corporate accelerator. *Deloitte*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Corporate_Accelerator_EN.pdf> (2020, вересень, 25).

² Moschner, S., Fink, A. A., Kurpjuweit, S., Wagner, S. M., Herstatt, C. (2019). Toward a better understanding of corporate accelerator models. *Business Horizons*, 62 (5), 637-647.

і спеціалізації діяльності, які зможуть, на думку компанії-засновника акселератора, при її підтримці та участі виконувати одну із наступних функцій:

А) «першовідкривачі нових ринків» – стартапи, які проходять акселерацію, орієнтуються на принципово нові ринки, що може розглядатися як спосіб переорієнтації діяльності материнської компанії в рамках її наступальної стратегії або використання синергії діяльності для диференціації діяльності.

Б) «загарбники освоєних ринків/інноватори» – стартапи, які відібрані на акселерацію, з метою агресивного входження і захоплення (зміни співвідношення сил) існуючих ринків внаслідок здатності створення «продуктів, що викликають захоплення споживачів», наявності незаперечних конкурентних переваг, використання проривних інновацій, пропозиції принципово нових бізнес-моделей і т.п.

Прикладами таких корпоративних акселераторів є: 1) BeautyTech, запущений стартап-кампусом Station F в партнерстві з компанією L'Oréal, який шукає стартапи, які пропонують новинки косметичних товарів (продуктові інновації), технології в сферах віртуальної реальності, штучного інтелекту, машинного навчання та соціальної комерції, цифрові послуги в сфері краси (пристрої, діагностичні інструменти, персоналізація і настройки, а також платформи обслуговування); 2) Intecrator (в партнерстві Intecracy Ventures і EY), напрямками роботи якого є медицина і здоров'я, відновлювальна енергія, fintech і маркетплейси, штучний інтелект (AI), RPA і автопілот, інтернет речей (IoT), Big Data ;, військові проекти і оборона та ін.

У таблицях 1 і 2 представлені характеристики найбільш відомих корпоративних акселераторів України та світу з використанням ознак класифікації, які були представлені вище.

Таблиця 1

Характеристика найбільш відомих корпоративних акселераторів у світі

Назва акселератора (засновники)	Health Hub 2020 (інноваційний хаб компанії Telefónica – Wayra, Novartis, Національна служба охорони здоров'я Великобританії)	Barclays Accelerator (Techstars, Barclays)	Commerce Accelerator (Facebook и Plug and Play)	NCSC Cyber Accelerator (Wayra, Департамент цифрових технологій, культури, ЗМІ і спорту уряду Великобританії, Національний центр кібербезпеки Великобританії)	BeautyTech (L'Oréal, Station F)
Сфери діяльності	Охорона здоров'я	FinTech	Комерція та зв'язок	Кібербезпека	Індустрія краси
Тривалість програми	12 тижнів	13 тижнів	н/д	10 тижнів	н/д
Характеристики програми	коучинг, індивідуальна взаємодія з профільними експертами; підтримка та рекомендації керівника стратегічного партнерства (Strategic Partnership Lead); доступ до майстер-класів з інновацій в NHS	менторство від провідних підприємців і експертів; інвестиції до \$ 120 000; доступ до технічних знань, спільний робочий простір; можливість презентувати свій бізнес впливовій технологічній спільноті; членство в престижному співтоваристві випускників Techstars	практичні семінари; менторство експертів; надання доступу до продуктів, технологій, партнерам Facebook, а також до венчурних капіталістів і інвесторам; взаємодія з бізнес підрозділами Facebook	9000 фунтів стерлінгів для покриття дорожніх витрат; технічне і комерційне менторство; доступ до мережі інвесторів Wayra; доступ до сервісу Wayra UK; офісний простір	надання експертизи в сфері краси та маркетингу; менторство ключових стейкхолдерів групи компаній L'Oréal; робоче місце в стартап-кампусі Station F

Продовження табл. 1

Назва акселератора (засновники)	Health Hub 2020 (інноваційний хаб компанії Telefónica – Wayra, Novartis, Національна служба охорони здоров'я Великобританії)	Barclays Accelerator (Techstars, Barclays)	Commerce Accelerator (Facebook и Plug and Play)	NCSC Cyber Accelerator (Wayra, Департамент цифрових технологій, культури, ЗМІ і спорту уряду Великобританії, Національний центр кібербезпеки Великобританії)	BeautyTech (L'Oréal, Station F)
Участь в капіталі стартапа	н/д	н/д	ні	ні	н/д
<i>Залежно від ступеня зрілості акселераційної програми</i>					
	акселерація	акселерація	акселерація	акселерація	акселерація
<i>Залежно від стратегічних цілей</i>					
	in-sourcing	in-sourcing	in-sourcing	in-sourcing	in-sourcing
<i>Залежно від ключового фокуса</i>					
	націлений на інтеграцію технологій і бізнес-моделей	націлений на інтеграцію технологій і бізнес-моделей	націлений на інтеграцію технологій і бізнес-моделей	націлений на інтеграцію технологій і бізнес-моделей	націлений на інтеграцію технологій і бізнес-моделей
<i>Залежно від статусу учасників акселератора</i>					
	consortium	powered by	powered by	consortium	consortium
<i>Залежно від сфери діяльності</i>					
	прихильники галузевої спеціалізації	прихильники галузевої спеціалізації	прихильники галузевої спеціалізації	прихильники галузевої спеціалізації	прихильники галузевої спеціалізації

Джерело: сформовано авторами на основі¹

Таблиця 2

Характеристика найбільш відомих корпоративних акселераторів України

Назва акселератора (засновники)	Yangel Accelerator (Державне космічне агентство України)	Intecrator (Integracy Ventures та EY)	BeautyTech (L'Oréal Україна, Sector X Acceleration Hub, UNIT.City)	Medtech (Фармак, Sector X Acceleration Hub, UNIT.City)
Сфери діяльності	Space tech	Високі технології	Комерція та зв'язок	Кібербезпека
Тривалість програми	4 тижні преакселерація і 12 тижнів акселерація	1-й етап – 3 місяці, 2-й етап – 9 місяців	до 10 місяців стаціонарна форма і 3 місяці заочна форма	до 10 місяців стаціонарна форма і 3 місяці заочна форма
Характеристики програми	допомога в удосконаленні англійської мови; підготовка пітч і презентації;	менторство, консалтинг, розвиток команд, робота над бізнес-стратегією;	покрокова акселераційна програма у форматі самонавчання; менторство;	покрокова акселераційна програма у форматі самонавчання; менторство;

¹ Wayra UK (2020). *Health Hub* <<https://www.wayra.uk/programs/wayra-novartis-health-call>> (2020, вересень, 25); Barclays (2020). *Barclays Accelerator* <<https://home.barclays/who-we-are/innovation/barclays-accelerator/about-the-accelerator/>> (2020, вересень, 25); Plug and Play (2020). *Commerce Accelerator* <<https://www.plugandplaytechcenter.com/facebook-accelerator-commerce/>> (2020, вересень, 25); Wayra UK (2020). *NCSC Cyber Accelerator* <<https://www.wayra.uk/programs/ncsc-cyber-accelerator>> (2020, вересень, 25).

Продовження табл. 2

Назва акселератора (засновники)	Yangel Accelerator (Державне космічне агентство України)	Intecrator (Intecracy Ventures та EY)	BeautyTech (L'Oréal Україна, Sector X Acceleration Hub, UNIT.City)	Medtech (Фармак, Sector X Acceleration Hub, UNIT.City)
	визначення бізнес-моделі і перевірка продуктової гіпотези; доступ до AWS Activate – платформи для розвитку стартапів Amazon; можливість отримати кредит на суму від \$ 1000 на команду; менторство	доступ до екосистеми Intecrator; обслуговування юридичної особи стартапу (юридичне структурування) бек-офіс (бухгалтерія, юридична, маркетингова, PR, HR підтримка) надання робочого місця і технічної бази; комунікації з потенційними інвесторами; доступ до пілотним клієнтам; розробка програмного забезпечення.	два місяця на команду в інноваційному парку UNIT.City; інвестиції; можливість запустити пілот; доступ до інфраструктури інноваційного парку UNIT.City; доступ до товариства випускників Sector X Acceleration Hub	два місяця на команду в інноваційному парку UNIT.City; інвестиції; можливість запустити пілот; доступ до інфраструктури інноваційного парку UNIT.City; доступ до товариства випускників Sector X Acceleration Hub
Участь в капіталі стартапа	н/д	Фінансування в розмірі 50000-100000 дол. (Seed раунд). Акселератор отримує контроль над юридичною особою стартапу – контроль 50% + 1 акція, які за певних умов (досягнення цільових показників) можуть бути знижені до 70/30 або 75/25.	В рамках індустріальних треків Sector X Acceleration Hub не бере частки стартапа і не надає інвестиції. Участь в індустріальному треку платне.	В рамках індустріальних треків Sector X Acceleration Hub не бере частки стартапа і не надає інвестиції. Участь в індустріальному треку платне.
<i>Залежно від ступеня зрілості акселераційної програми</i>				
	Преакселерація та акселерація	Преакселерація та акселерація	акселерація	акселерація
<i>Залежно від стратегічних цілей</i>				
	in-sourcing	fast-profit	in-sourcing	in-sourcing
<i>Залежно від ключового фокуса</i>				
	націлений на інтеграцію технологій і бізнес-моделей	націлений на отримання фінансового результату	націлений на інтеграцію технологій і бізнес-моделей	націлений на інтеграцію технологій і бізнес-моделей
<i>Залежно від статусу учасників акселератора</i>				
	in-house	powered by	consortium	consortium
<i>Залежно від сфери діяльності</i>				
	прихильники галузевої спеціалізації	прихильники «розфокусування»	прихильники галузевої спеціалізації	прихильники галузевої спеціалізації

Джерело: сформовано авторами на основі¹

¹ Yangel Big Bang (2020). *Yangel Accelerator* <<https://yangelspace.tech/#rec199373102>> (2020, вересень, 25); AIN (2020). *Intecrator* <<https://ain.ua/2019/09/24/v-ukraine-zapustilsya-akselerator-intecrator/>> (2020, вересень, 25); L'Oréal (2020). *BeautyTech* <<https://www.loreal.ua/ru/media/novini/loreal-ukraina-i-sector-x-anonsiruyut-zapusk-industrialnogo-treka-beautytech-dlya-podderzhki-startapov-v-innovacionnom-parke-unitcity-6568.htm>> (2020, вересень, 25); Sector X (2020). *Medtech* <<https://ua.sectorx.city/page9857294.html#rec169108423>> (2020, вересень, 25).

В Україні поширена практика комбінування преакселераційної та акселераційної організаційних форм в рамках єдиної корпоративної акселераційної програми. Це пов'язано з бажанням компаній знайти інноваційні рішення ще на стадії ідей та їх готовністю надати навчання і підтримку командам стартапів, які, маючи гарну технічну підготовку, відчувають нестачу бізнес-навичок.

Важливо відзначити, що спроба класифікації існуючих корпоративних інкубаторів та акселераторів ґрунтується на доступних відкритих джерелах, які не надають всю необхідну інформацію для розуміння всіх аспектів взаємодії партнерів акселераційної програми та стартапів. Майбутні дослідження будуть спрямовані на отримання емпіричних даних про дизайн корпоративних інкубаторів та акселераторів в Україні, що дозволить сформувавши власну класифікацію та рекомендації щодо найбільш успішних практик їх організації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Міжнародний досвід організації та функціонування корпоративних інкубаторів та акселераторів свідчить, що метою відкриття акселераційних програм є не тільки підтримка нових бізнес-стартапів, але і розвиток корпоративного підприємництва. Залучення до діяльності корпоративних інкубаторів та акселераторів персоналу компанії, менеджерів функціональних і лінійних підрозділів, кадрового резерву в якості безпосередніх учасників (стартаперів), експертів та консультантів стартапів, які перебувають на інкубації або акселерації, формує і розвиває культуру інновацій та підприємництва, готовність співробітників компанії бути підприємцями і шукати нові можливості для реалізації власного потенціалу, експериментувати і приймати зважений ризик. Співробітники компанії отримують необхідний досвід та формують необхідні компетенції для більш активної підприємницької поведінки в ході виконання своїх прямих функціональних обов'язків або впровадження підприємницького стилю управління діяльністю своїх підрозділів.

References:

1. Becker, B., Gassmann, O. (2006). Gaining leverage effects from knowledge modes within corporate incubators. *R&D Management*, 36 (1), 1-16. [in English].
2. Moschner, S., Fink, A. A., Kurpjuweit, S., Wagner, S. M., Herstatt, C. (2019). Toward a better understanding of corporate accelerator models. *Business Horizons*, 62 (5), 637-647. [in English].
3. Cohen, S., Fehder, D. C., Hochberg, Y. V., Murray, F. (2019). The design of startup accelerators. *Research Policy*, 48 (7), 1781-1797. [in English].
4. Kohler, T. (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*, 59 (3), 347-357. [in English].
5. Kotting, M. (2020). Corporate incubators as knowledge brokers between business units and ventures A systematic review and avenues for future research. *European Journal of Innovation*, 23 (3), 474-499. [in English].
6. O'Connor, G.C., DeMartino, R. (2006). Organizing for radical innovation: an exploratory study of the structural aspects of R&I management systems in large established firms. *Journal of Product Innovation Management*, 23 (6), 475-497. [in English].
7. Innovacionnye proekty malogo biznesa [Small business innovation projects] (2020). Biznes-inkubator. Opisaniye jelementa infrastruktury innovacionnoj dejatel'nosti [Business incubator. The description of the innovation infrastructure element] <http://projects.innovbusiness.ru/content/document_r_D8ECEDDC-54A6-40BC-AE47-359002E535AB.html> (2020, September, 25). [in Russian].
8. Vasilieva, L.M. (2010). Biznes-inkubatory yak chastyna infrastruktury pidtrymky maloho pidpriemnytstva [Business incubators as part of the small business support infrastructure]. *Derzhava ta rehiony*. [State and regions], 1, 50-54. [in Ukrainian].
9. Gricenja, A. S., Solodovnikov, S. Ju. (2016). Problemy i osobennosti investirovaniya v startap proekty. [Problems and features of investing in start-up projects]. *Modernizacija hozjajstvennogo mehanizma skvoz' prizmu jekonomicheskikh, pravovyh i inzhenernyh podhodov: sbornik materialov VII Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii, posvjashhennoj 95-letiju Belorusskogo nacional'nogo tehničeskogo universiteta (g. Minsk, 29 oktjabrja 2015 g.)*. [Modernization of the economic mechanism through the prism of economic, legal and engineering approaches: a collection of materials of the VII International Scientific and Practical Conference dedicated to the 95th anniversary of the Belarusian National Technical University (Minsk, October 29, 2015)], 334-335. [in Russian].
10. Zavadiak, R. I., Kopusiak, Ya. F. (2014). Teoretychni osnovy funkcionuvannia ta vydy biznes-inkubatoriv v Ukraini [Theoretical bases of functioning and types of business incubators in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu*. [Scientific Bulletin of Uzhhorod University], 2, 78-81. [in Ukrainian].
11. Savchenko, V.F., Dolhopolov, M.H. (2016). Biznes-inkubatory yak instrument derzhavnoi pidtrymky rozvytku maloho pidpriemnytstva [Business incubators as a tool for state support of small business development]. *Naukovyi visnyk Polissia*. [Scientific Bulletin of Polissya], 4 (8), 202-207. [in Ukrainian].

12. Smakovska, Yu. M. (2007). Inkubatsiia biznesu yak efektyvna systema pidtrymky maloho pidpriemnytstva [Business incubation as an effective system of small business support]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. [Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic»], 606, 402-407. [in Ukrainian].
13. Shevchuk, L. T., Kolodiichuk, A. V. (2013). Svitovyi i vitchyzniani dosvid stvorennia i funktsionuvannia biznes-inkubatoriv [World and domestic experience of the creation and operation of business incubators]. *Rehionalna ekonomika* [Regional economy], 1, 178-184. [in Ukrainian].
14. Zbanatskyi, D. (2013). Startapy: yurydychni ta praktychni aspekty [Startups: legal and practical aspects]. *Nezalezhnyi auditor* [Independent auditor], 3 (14). <http://n-auditor.com.ua/uk/component/na_archive/155?view=material> (2020, September, 25). [in Ukrainian].
15. Tempus (2020). *Istoriia rozvytku ta sutnist biznes-inkubuvannia. Naibilsh zatrebuvani biznes-inkubatory Ukrainy* [History of development and essence of business incubation. The most popular business incubators in Ukraine]. <<http://tempus.nung.edu.ua/uk/news>> (2020, September, 25). [in Ukrainian].
16. Kornukh, O. V., Makhanko, L. V. (2014). Startap yak prohresyvna forma innovatsiinoho pidpriemnytstva [Startup as a progressive form of innovative entrepreneurship]. *Investysii: praktyka ta dosvid*. [Investments: practice and experience], 23, 26-30. [in Ukrainian].
17. Kulynych, O. O. (2015). Problemy vyznachennia dotsilnosti investuvannia startapiv dlia rozvytku IT-sektoru Ukrainy [Problems of determining the expediency of investing startups for the development of the IT sector of Ukraine]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*. [Bulletin of socio-economic research], 3 (58), 285-291. [in Ukrainian].
18. Innovatsiyni menedzhment [Innovative management] (2020). *Rol biznes-inkubatoriv i tekhnoparkiv u rozvytku innovatsiinoho pidpriemnytstva* [The role of business incubators and technology parks in the development of innovative entrepreneurship] <http://stud.com.ua/42440/menedzhment/rol_biznes_inkubatoriv_tekhnoparkiv_rozvitku_innovatsiynogo_pidpriemnytstva> (2020, September, 25). [in Ukrainian].
19. Deloitte (2020). *Design principles for building a successful corporate accelerator* <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Corporate_Accelerator_EN.pdf> (2020, September, 25). [in English].
20. Wayra UK (2020). *Health Hub* <<https://www.wayra.uk/programs/wayra-novartis-health-call>> (2020, September, 25). [in English].
21. Barclays (2020). *Barclays Accelerator* <<https://home.barclays/who-we-are/innovation/barclays-accelerator/about-the-accelerator/>> (2020, September, 25). [in English].
22. Plug and Play (2020). *Commerce Accelerator* <<https://www.plugandplaytechcenter.com/facebook-accelerator-commerce/>> (2020, September, 25). [in English].
23. Wayra UK (2020). *NCSC Cyber Accelerator* <<https://www.wayra.uk/programs/ncsc-cyber-accelerator>> (2020, September, 25). [in English].
24. Cosmetics Business (2020). *BeautyTech* <https://www.cosmeticsbusiness.com/news/article_page/L'Oreal_seeks_beauty_tech_start-ups_to_join_Station_F_incubator_programme/163103> (2020, September, 25). [in English].
25. Yangel Big Bang (2020). *Yangel Accelerator* <<https://yangelspace.tech/#rec199373102>> (2020, September, 25). [in Ukrainian].
26. AIN (2020). *Integrator* <<https://ain.ua/2019/09/24/v-ukraine-zapustilsya-akselerator-integrator/>> (2020, September, 25). [in Ukrainian].
27. L'Oréal (2020). *BeautyTech* <<https://www.loreal.ua/ru/media/novini/loreal-ukraina-i-sector-x-anonsiruyut-zapusk-industrialnogo-treka-beautytech-dlya-podderzhki-startapov-v-innovacionnom-parke-unitcity-6568.htm>> (2020, September, 25). [in Ukrainian].
28. Sector X (2020). *Medtech* <<https://ua.sectorx.city/page9857294.html#rec169108423>> (2020, September, 25). [in Ukrainian].